

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma / Yritys- ja yhteisöviestintä

Kirsikka Sarkeala

TYÖYHTEISÖViestinnän Tutkimus

Case: KSS Energia Oy

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

SARKEALA, KIRSIKKA	Työyhteisöviestinnän tutkimus, Case KSS Energia Oy
Opinnäytetyö	70 sivua + 11 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	KSS Energia Oy
Maaliskuu 2012	
Avainsanat	työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, organisatioviestintä, viestinnän tutkiminen, viestintätyytyväisyys, viestinnän mittaaminen, viestinnän suunnittelu

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia KSS Energia-konsernin työyhteisöviestintää. Tavoitteena oli selvittää, toimiiko yhteisön sisäinen viestintä hyvin ja millä tasolla henkilöstön viestintätyytyväisyys on, sekä löytää mahdolliset tyytymättömyyttä aiheuttavat epäkohdat ja kehittämistä vaativat alueet. Tavoitetta palvelemaan suunniteltiin tutkimus, jossa tutkittiin ja luodattiin yhteisön sisäistä viestintää.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Metodologisena lähestymistapana käytettiin neljää menetelmää. Kirjoituspöytätyöskentelyssä perehdyttiin sisäisen viestinnän teoriaan sekä tutkittiin sisäisen viestinnän ihannetilaa ja pohdittiin viestinnän vaikutuksia työyhteisöön. Toisessa, empiirisessä tutkimusvaiheessa, tutustuttiin KSS Energian sisäisen viestinnän perusorganisoituihin ja viestintäjärjestelmään, -suunnitelmaan ja -strategiaan sekä totuttuihin tapoihin ja käytäntöihin. Kolmannessa vaiheessa tutkimuskohteessa suoritettiin 10 kvalitatiivista haastattelua ja neljännessä vaiheessa tehtiin koko henkilöstölle kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa luodattiin sisäisen viestinnän eri osa-alueiden toimivuutta ja sisäistä viestintätyytyväisyyttä. Tutkimustuloksista kirjoitettiin toimeksiantajalle raportti.

Teoria, johon tutkimus pohjautuu, käsiteltiin tässä opinnäytetyössä omana luvunaan johdannon jälkeen. Tämän jälkeen esiteltiin tutkimuskohteena oleva organisaatio ja tutkimustyön toteutus. Viidennessä luvussa analysoitiin tutkimustulokset teorianmalliin pohjautuen, jotta niiden yhteys tulisi selkeästi esille. Kuudennessa luvussa esitettiin kehitysehdotuksia tutkimustulosten pohjalta.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa hyvin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset ja tutkimus täytti kriteerit ollen näin todenmukainen ja luotettava. Tutkimustulosten pohjalta voitiin todeta tutkimuskohteen sisäisen viestinnän kokonaisuutena olevan tyydyttävällä tai melko hyvällä tasolla. Kaikilla sisäisen viestinnän osa-alueilla havaittiin myös kehitettävää. Tutkimuksen avulla pystyttiin myös nostamaan esille erityisiä ongelmakohtia työyhteisön viestinnässä. Toimeksiantajalle luovutettu raportti tutkimustuloksista ja kehitysehdotuksista toimii tulevaisuudessa pohjana KSS Energian työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme for Multilingual Management Assistant

SARKEALA, KIRSIKKA

Research of Internal Communication

Case KSS Energia Oy

Bachelor's Thesis

70 pages + 11 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

KSS Energia Oy

March 2012

Keywords

internal communication, organisational communication, research of internal communication, planning of internal communication

The purpose of the thesis was to create a profound description and report of internal communications in the KSS Energia group. That created a need to inspect the internal communications of the KSS Energia group thoroughly. The research plan was designed for this purpose. The research project was phased over a number of months.

The thesis had many objectives. The main objective was to define the functionality of different sectors of internal communications. Other objectives were to qualify the level of gratification for internal communications, highlight the fundamental flaws in the internal communications and create a basis for a developmental process.

The strategy of this research was a case study. As a methodological approach four different methods were used. As a first method, professional literature provided the theoretical basis for the whole research. As a second method, the empirical research was conducted during summer 2011. That gave a rich and profound perception of internal communications in the research subject. As a third method, 10 qualitative interviews were conducted. As a last method there was a survey for the whole personnel. The interviews and the survey were planned to measure the functionality of internal communications and the level of gratification for internal communications.

The thesis achieved its objectives well. A good validity and reliability was also achieved. The thesis revised KSS Energia group internal communications thoroughly. According to the research results many sectors need improvement. This research created a good basis and new ideas for the developmental process.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Aihevalinta	6
1.2	Työn tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3	Tutkimustyön jaottelu	7
1.4	Käsitteiden määrittely	8
2	SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA YHTEISÖVIESTINTÄÄ	10
2.1	Sisäisen viestinnän määritelmä	10
2.2	Sisäisen viestinnän jaottelu	12
2.3	Sisäisen viestinnän merkitys	13
2.4	Viestinnän perusorganisoinnit ja viestintäjärjestelmä	15
2.5	Sisäisen viestinnän eri osa-alueet	17
2.5.1	Perustoimintojen tuki	17
2.5.2	Kiinnittäminen	18
2.5.3	Informointi	20
2.5.4	Profilointi	24
2.5.5	Keskinäinen vuorovaikutus	25
3	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	27
4	TUTKIMUSTYÖN JA TOTEUTUKSEN ANALYSOINTI	28
4.1	Tutkimusprojektin käytännön toteutus	28
4.2	Menetelmät ja dokumentointi	28
4.3	Aineisto ja tutkimuksen tieteellinen pätevyys	30
5	TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	32
5.1	Viestinnän perusorganisoinnit ja viestintäjärjestelmä	32
5.2	Viestintäkanavat	34
5.3	Sisäisen viestinnän eri osa-alueiden toimivuus	38
5.3.1	Perustoimintojen tuen toimivuus	39

5.3.2 Yhteisön jäsenten kiinnittäminen	40
5.3.3 Informointi ja yleinen tiedon kulku yhteisössä	43
5.3.4 Yhteisökuvan rakentaminen eli profilointi	47
5.3.5 Yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus	48
5.4 Yleinen viestintätyytyväisyys	49
5.5 Viestintäsuunnitelman tavoitteiden toteutuminen	50
5.6 Viestintästrategian tavoitteiden toteutuminen	51
5.7 Halutun yhteisökuvan tunteminen	52
6 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA	52
6.1 Viestinnän kehittäminen strategisella tasolla	52
6.2 Viestinnän suunnittelun kehittäminen	56
6.3 Perusorganisointien ja viestintäjärjestelmän kehittäminen	59
6.4 Muita kehitysideoita	63
7 YHTEENVETO TUTKIMUSPROJEKTISTA	66
7.1 Työn onnistumisen arviointi	66
7.2 Mahdolliset jatkotutkimukset	67
LÄHTEET	68
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko	
Liite 2. Kyselytutkimuslomake	
Liite 3. Taulukkokokooste kyselytutkimuksen vastauksista	

1 JOHDANTO

1.1 Aihevalinta

Olen ollut mukana työelämässä yli kahdenkymmenen vuoden ajan ja työskennellyt erikokoisissa sekä erityyppisissä organisaatioissa. Työyhteisöissä vallitsee erilaisia tapoja, asenteita, arvoja, mielikuvia, ja jokaisessa työyhteisössä viestitään eri tavoin. Jokaiselle työyhteisölle on rakentunut aivan omanlaisensa yhteisö- ja viestintäkulttuuri. Henkilöstön asenteilla, arvoilla, käyttäytymisellä ja viestintätavoilla on suuri merkitys yrityksen maineeseen ja menestykseen, kulttuurin rakentumiseen sekä työyhteisössä vallitsevaan työilmapiiriin.

Työyhteisöviestintä on tärkeä, moniulotteinen ja monimerkityksinen aihe. Työyhteisö kestää suuriakin muutoksia menestyksekkäästi, jos sitä johdetaan viisaasti ja viestintä on riittävän nopeaa, rehellistä, avointa ja henkilöstöä kunnioittavaa. Viestinnällä voidaan vaikuttaa ihmisten toimintaan ja asenteisiin. Johtaminen ja viestintä kulkevat siten rinnakkain. Mielestäni ei ole olemassa hyvää johtamista ilman hyvää viestintää, eikä hyvää viestintää voi olla ilman hyvää johtamista ja yritysjohton sitoutumista viestintään. Työyhteisön viestinnän onnistuminen on erittäin tärkeää yhteisön toimivuudelle, ja sillä on kauaskantoisia seurauksia yrityksen ulkoiseen imagoon nähden.

Työssä jaksamisesta puhutaan myös paljon. Aihe korostuu vielä tulevaisuudessa, jos ihmisten työurat pitenevät tulevan eläkeuudistuksen myötä. Työyhteisöjen on suunniteltava, miten ihmiset jaksaisivat paremmin työssään. Onnistunut sisäinen viestintä on yksi avain hyvän työilmapiirin luomiseen, työviihtyvyyden lisäämiseen ja työssä jaksamiseen.

Pidän työyhteisöviestintää erittäin mielenkiintoisena aihepiirinä ja halusin perehtyä siihen syvällisesti sekä tehdä aiheesta tutkimusta. Tähän sain mahdollisuuden syksyllä 2010 vieraillessani KSS Energialla opiskeluryhmäni kanssa. Tutustuimme yrityksen toimintaan ja viestintään viestintäpäällikkö Maria Käen opastuksella. Tiedustellessani myöhemmin mahdollisuutta tehdä heille tutkimusta työyhteisöviestinnästä ja lähetettyäni Maria Käelle syksyllä projekti- ja tutkimussuunnitelmat aiheesta sain myöntävän vastauksen tutkimusprojektille.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Projektin *tarkoituksena* oli tutustua tutkimuskohdeorganisaatio KSS Energia Oy:öön yrityksenä, perehtyä sen toimintaan, missioon, visioon, arvoihin, viestintään ja viestintästrategiaan sekä tutkia työyhteisöviestintää eli sisäistä viestintää. Suunnittelin tutkimuksen, jossa tutkittiin ja luodattiin sisäisen viestinnän nykytilaa neljällä eri tutkimusmetodilla sekä selvitettiin, onko sisäisessä viestinnässä parannettavaa.

Tutkimuksella oli useita *tavoitteita*. Kokonaistavoite oli selvittää, toimiiko tutkitavan yhteisön sisäinen viestintä hyvin sekä löytää mahdolliset tyytymättömyyttä aiheuttavat ongelmakohdat ja auttaa hahmottamaan niiden syyt. Asiaa alettiin selvittää asettamalla tutkimuskysymykset. Löytämällä vastaukset tutkimuskysymyksiin haluttiin luoda käsitys sisäisen viestinnän nykytilasta, joka toimisi pohjana sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja uuden viestintäsuunnitelman rakentamiselle.

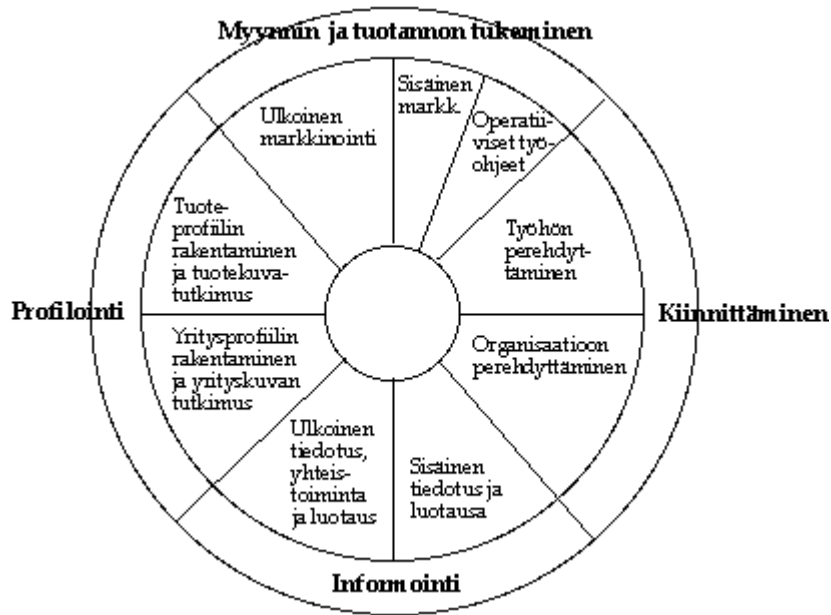
Tutkimuskysymyksinä projektissa käytettiin seuraavia kysymyksiä:

1. Ovatko sisäisen viestinnän perusorganisoinnit ja suunnittelu onnistuneita?
2. Onko viestintäjärjestelmä toimiva?
3. Miten sisäisen viestinnän eri osa-alueet toimivat?
4. Tunnetaanko haluttu yhteisökuva ja arvot?
5. Millä tasolla henkilöstön viestintätyytyväisyys on?
6. Onko viestintästrategia onnistuttu viemään käytäntöön?

Lisäksi projektin tavoitteena oli kirjallinen raportti sisäisen viestinnän nykytilasta. Halusin tässä työssä myös nostaa esille sisäisen viestinnän tärkeyden ja merkityksen työyhteisölle.

1.3 Tutkimustyön jaottelu

Sisäinen viestintä jaoteltiin tutkimuksessa mukaillen Leif Åbergin (1989, 66) klassista tulostiestinnän mallia (kuva 1), jossa viestintä on jaettu seuraaviin osa-alueisiin: myynnin ja tuotannon tukeminen, kiinnittäminen, informointi ja profilointi.



Kuva 1. Yhteisöviestinnän osa-alueet Leif Åbergin klassisen tulosviestinnän mallin mukaan (Åberg 1989, 66)

Alkuperäiseen tulosviestinnän malliin lisättiin tässä tutkimuksessa vielä viides osa-alue *yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus*, jota esimerkiksi Elisa Juholin (1999, 32; 2006, 44) on käsitellyt kirjoissaan *Sisäinen viestintä* sekä *Communicare!*

1.4 Käsitteiden määrittely

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyjä päämääriä kohden käytössään olevia yhteisiä resursseja säätelämällä. Työyhteisölle ominaista on yhteinen tavoite, työn ja vallan jako sekä viestinnän rakentuneisuus. (Åberg 1989, 48–49.)

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan työyhteisön osien välillä tapahtuvaa sellaista viestintää, joka tekee mahdolliseksi erilaisissa tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Tälle ominaista ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus, teknisten viestimien käyttö ja yhteisön käyttöön luotu viestintäjärjestelmä. (Åberg 1989, 61.)

Viestintästrategian avulla määritellään suuntaviivat työyhteisön viestinnän toteuttamiselle. Sen tarkoitus on muodostua sellaisista viestintää yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joiden avulla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Strategiassa luotujen tavoitteiden avulla määritellään, mihin operatiivisilla toiminnoilla tähdätään. Strategiaa suunniteltaessa on huomioitava yhteisön toimintaa sekä viestintää säätelevät lait. (Juholin 2006, 101–108.)

Viestintästrategian on tarkoitus kuvata toimintatapoja, joilla organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Strategian avulla vastataan kysymykseen *mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa*. (Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan sitä, miten koko viestintä on käytännössä operationalisoitu. Se on kokonaisuus, joka muodostuu sovitusta säännöistä, järjestelyistä ja organisoinneista sekä käytössä olevista kanavista.

Sisäinen viestintätyytyväisyys kertoo siitä, miten työyhteisön jäsenet kokevat sisäisen viestinnän.

Sisäinen yhteisökuva on mielikuva organisaatiosta, yhteisöstä sellaisena kuin yhteisön jäsenet sen kokevat.

Missiolla tarkoitetaan organisaation olemassaolon tarkoitusta. Mission voidaan ajatella myös vastaavan tiettyihin kysymyksiin, kuten *mikä on perustehtävämme* ja *mikä on toimintamme tarkoitus*. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

Visio kuvaa haluttua tulevaisuuden tilaa. Sen voidaan myös ajatella vastaavan tiettyihin kysymyksiin, kuten *millaisia me haluamme tulevaisuudessa olla*. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

Arvojen avulla kerrotaan niistä toimintaperiaatteista, jotka organisaatiossa on omaksuttu tai halutaan omaksua. Arvoista tulisi löytyä vastaus kysymykseen *miten meidän pitäisi toimia?* (Hämäläinen & Maula 2004, 18.)

Jälki- eli postmodernilla yhteisöllä tarkoitetaan muutoksessa ja liikkeessä olevaa organisaatiota, jossa muutoksesta on joissakin tapauksissa tullut pysyvä toimintatapa. Postmodernia organisaatiota voisi kuvata myös pirstaloituneeksi yhteisöksi, jossa asiat nähdään useista eri näkökulmista. Tällainen organisaatio koostuu usein eri toimintayksiköistä, ja se on todennäköisesti syntynyt useista eri yrityksistä. (Hautala & Lämsä 2004, 11–12.)

Yrityskulttuuri selittää ja muokkaa ihmisten käytöstä kyseisessä yhteisössä. Kulttuuri kehittyy vuosien saatossa ja rakentuu yhteisössä käytetyistä toimintatavoista, johtamistyylistä, erilaisista valtarakenteista, kommunikaatiosta, yhteisön osaamisen tasosta sekä toiminta-ajatuksista. Se määrittelee, mihin uskotaan, sitoudutaan ja mikä on sallittua. (Viitala 2002, 56.)

2 SISÄINEN VIENTINTÄ OSANA YHTEISÖVIENTINTÄÄ

2.1 Sisäisen viestinnän määritelmä

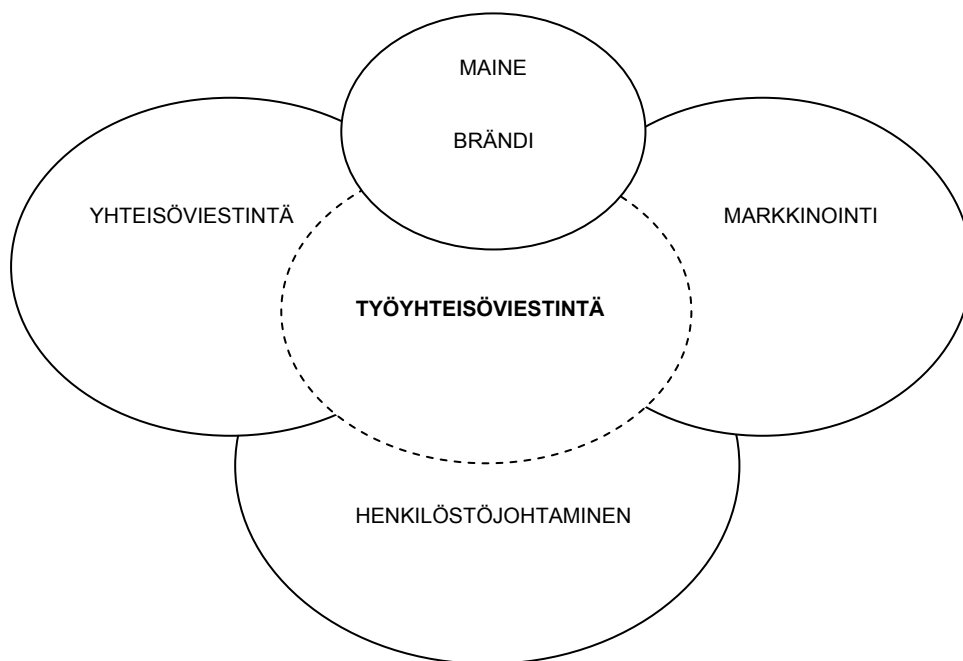
Viestintä yksinkertaisimmillaan on sanomien välitystä lähettäjältä vastaanottajalle. Se on prosessi, jossa on kolme eri muuttujaa: viestin lähettäjä, vastaanottaja ja varsinainen viesti. Viestintä on myös keino luoda suhteita ja olla yhteydessä ihmisten kesken: se voi olla puhetta, kirjoitusta, kuvia, merkkejä ja kehoviestintää, jossa ihmiset ilmaisevat tunnetilojaan ja asenteitaan sanattomasti (Repo & Nuutinen 2005, 8).

Kun yhteisöt viestivät itsestään ja asioistaan, puhutaan yhteisöviestinnästä. Käsite on monisyinen ja laaja-alainen, sillä yhteisöissä viestitään monin eri tavoin, monella eri tasolla ja useista erilaisista tietosisällöistä. Yhteisöviestinnällä on myös useita eri vastaanottajia eli erilaisia intressiryhmiä, joita ovat esimerkiksi yhteisön asiakkaat, yhteistyökumppanit, omistajat ja yhteisön omat jäsenet eli henkilöstö. Näiden kaikkien ryhmien intressit yhteisöä kohtaan ovat osin erilaiset. Viestinnällä on myös useita erilaisia tarkoituksia ja sen avulla pyritään vaikuttamaan viestinnän vastaanottajiin eri tavoin. Viestintä voi olla myös luonteeltaan erilaista: se voi olla virallista tai epävirallista, suunniteltua tai spontaania. Yleensä suunniteltu ja virallinen viestintä kulkevat käsi kädessä: tällöin viestintä on usein virallista tiedottamista yhteisön asioista. Epävirall-

linen ja spontaani viestintä taas yleensä liittyvät työyhteisön jäsenten tai eri intressiryhmien jäsenten väliseen päivittäiseen vuorovaikutukseen.

Perinteisesti yhteisöviestintä jaetaan pääpiirteissään sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan yksinkertaistettuna kaikkea sitä viestintää, mikä tapahtuu yhteisöstä ulospäin. Sisäisellä viestinnällä taas tarkoitetaan yhteisön sisällä, sen eri osien välillä, tapahtuvaa viestintää. Molemmat pitävät sisällään useita eri aihealueita, joita voidaan vielä tarkastella eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty yhteisön sisäiseen viestintään eli työyhteisöviestintään, sen tarkoitukseen, eri osa-alueisiin ja näiden merkitykseen.

Kirjassaan *Arvioi ja paranna!* Elisa Juholin (2010, 21) kuvaa hyvin sitä, miten työyhteisöviestintä sijoittuu viestinnälliseen kokonaisuuteen ja sitä, miten yhteisön eri toiminnalliset osa-alueet ovat voimakkaasti kytköksissä toisiinsa (kuva 2).



Kuva 2. Yhteisön tiettyjen toiminnallisten osa-alueiden yhteys toisiinsa (Juholin 2010, 21)

Puhuttaessa työyhteisöviestinnästä eli sisäisestä viestinnästä ajatellaan usein kapea-alaisesti ja aihe nähdään vain yksisuuntaisena tiedottamisena yritysjohdolta organisaatiossa alaspäin. Ns. viestinnän prosessikoulukunta näkee-

kin viestinnän vain informaation siirtämisenä taholta toiselle erilaisten kanavien kautta. Koulukunnan ajattelumallin mukaan merkitystä on vain tiedon liikelle saamisessa. Huomiota ei niinkään kiinnitetä sen ymmärtämiseen. Toisen viestinnän koulukunta, ns. merkityskoulukunta, näkee viestinnän monitasoisena ja aina kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena, jossa asioita tulkitaan eri tavoin ja niille luodaan merkityksiä. Tämä näkemys korostaa viestintää ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena. Nykykäsityksen mukaan nämä koulukunnat eivät ole toistensa vastakohtia, vaan täydentävät toisiaan. Viestintää voidaan ajatella prosessina, sellaisena tapahtumana, *jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.* (Åberg 2000, 54.)

2.2 Sisäisen viestinnän jaottelu

Sisäinen viestintä voidaan jakaa osa-alueisiin usein eri tavoin. Sitä voidaan tarkastella *suunnan mukaan*, jolloin puhutaan horisontaalisesta tai vertikaalisesta viestinnästä. Vertikaalisella viestinnällä tarkoitetaan organisaatorakenteessa pystysuunnassa kulkevaa informaatiota, joka etenee johdolta alemmille tasoille ja päinvastoin. Horisontaalisella viestinnällä taas tarkoitetaan organisaatorakenteessa vaakatasossa kulkevaa informaatiota, esimerkiksi eri yksiköiden ja tiimien välillä kulkevaa tietoa. Sisäinen viestintä voidaan jaotella myös lähi- ja kaukokanaviin, joiden avulla toteutetaan viestintää sekä välitetynä että suoraan vastaanottajille (Åberg 2000, 174–177).

Elisa Juholin (2006, 163–164) puolestaan jaottelee sisäisen viestinnän *erityyppisten kanavien mukaan*. Hän kirjoittaa kasvokkaisviestinnästä (ollaan läsnä samaan aikaan samassa paikassa), puhelinviestinnästä (kuullaan mutta ei nähdä), tietokonevälitteisestä viestinnästä (luetaan ja kirjoitetaan yhtäaikaan eri paikoissa) sekä painetusta viestinnästä, jota luetaan viiveellä. Tietokonevälitteiseen viestintään voisi tänä päivänä lisätä myös sen, että monesti viestijöillä on mahdollisuus myös nähdä toisensa.

Sisäinen viestintä voidaan jaotella myös sen mukaan, millaisia *eri tehtäviä* sillä on. Elisa Juholin (2011) toteaa Jyväskylän yliopiston verkkosivuilla kirjoittamassaan artikkelissa, että *viestinnällä on monia tiedostettuja ja tiedostamat-*

tomia tehtäviä organisaatiossa. Jos viestintä on tavoitteellista toimintaa, jonka tuloksia myös arvioidaan, voidaan hänen mukaansa puhua viestinnän strategisista tehtävistä. Artikkelin mukaan tärkeimmät näistä ovat oleellisen tiedon saatavuus, työviestintä sekä yhteisön tavoitteiden ja strategian ymmärrys ja organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden luominen.

Oleellisen tiedon saatavuudella artikkelissa (Juholin, 2011) tarkoitetaan pääpiirteissään sitä, että toimiakseen optimaalisesti yhteisön on tarjottava jäsenilleen erilaista tietoa, mm. perustiedot organisaatiosta ja sen toiminnasta, tilannekohtaiset ajankohtaistiedot sekä erilaisia suunnitelmia ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Artikkelin mukaan työviestintä on tiedon vaihtoa, ymmärryksen luomista ja asioiden pohdiskelua työtovereiden kesken. Työviestintä toteutuu monensuuntaisena vuorovaikutuksena esimerkiksi esimiehen ja alaisen, tai eri osastojen ja tiimien välillä. Oma osa-alueensa on yhteisön tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen. Tämä luo jokaisen yksilön työlle mielekkyyttä ja motivoi työn tekoon. Tällaista viestintää tarvitaan nimenomaan ylimmältä johdolta, mutta siihen tarvitaan myös esimiesten sekä keskijohdon panosta. Johdon viestintä vaikuttaa suoranaisesti siihen, miten ihmiset kokevat työyhteisönsä eli millaiseksi sisäinen yhteisökuva ajan mittaan muodostuu. Johdon viestinnän tärkein tehtävä on siis yhteisön mission ja vision sekä strategian viestiminen niin, että yhteisön jäsenet ymmärtävät ne, ja pystyvät soveltamaan niitä työssään. Juholin (2011) toteaa myös, että hyvä johdon viestintä vahvistaa yhteisön jäsenten luottamusta johtoon.

2.3 Sisäisen viestinnän merkitys

Mikään yhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Viestintää tarvitaan monenlaisen ja monentasoisen tiedon jakamiseen. Kirjassaan *Viestintä, tuloksen tekijä*, Leif Åberg (1989, 62) kirjoittaa työyhteisöviestinnästä seuraavasti:

Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä.

Määritelmä on kuitenkin abstrakti. Käytännössä työyhteisön sisäistä viestintää eli työyhteisöviestintää tarvitaan Åbergin (1989, 63–64) mukaan lisäksi tukemaan yhteisön toimintaa, työyhteisön profilointiin, työyhteisön informointiin, henkilöstön kiinnittämiseen työyhteisöön ja yleiseen vuorovaikutukseen yhteisössä. Hän käyttää edellä mainituista neljästä ensimmäisestä aihepiiristä yhteistä nimitystä *tulosviestintä*. Yhteisnimitys on kuvaava, sillä viestinnällä pystytään ratkaisevasti vaikuttamaan yhteisön tulokseen. Jokaista neljää ensimmäistä osa-aluetta tulisi kehittää siten, että ne tukevat yhteisön tavoitteiden, kokonaisstrategian ja vision saavuttamista. Viimeiseen, viidenteen osa-alueeseen on mahdotonta suoranaisesti vaikuttaa, eikä sitä voi hallita. Yhteisön jäsenet harjoittavat keskinäistä vuorovaikutusta jokainen omilla ehdoillaan. Tämä viestinnän osa-alue on johdon kuitenkin huomioitava.

Työyhteisön muodostavat siellä työskentelevät ihmiset. He saavat informaatiota yhteisöstään havainnoimalla tapahtumia, kuulopuheiden perusteella ja sisäisen tiedottamisen kautta. Yhteisö toimii hyvin, kun siellä työskentelevät ihmiset kommunikoivat keskenään avoimesti ja vuorovaikutteisesti sekä saavat oikeaa ja ajantasaista tietoa tarvitessaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tällöin yhteisöllä on toimiva sisäinen viestintä ja yhteisön eri osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Viestinnän toimivuus vaikuttaa moniin asioihin, kuten siihen, miten hyvin ihmiset ovat perillä oman työyhteisönsä asioista, miten he ymmärtävät niitä ja missä määrin he kokevat, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa sekä omaan että työyhteisönsä tulevaisuuteen. Toimiva sisäinen viestintä ja avoin tiedonkulku ovat ehdottomat vaatimukset menestyvälle organisaatiolle.

Sisäisen viestinnän syvin olemus ja merkitys tarkoittavat ymmärryksen lisäämistä henkilöstön keskuudessa. Hyvä ja riittävä informaatio auttaa henkilöstöä ymmärtämään yhteisönsä tavoitteet paremmin sekä auttaa näkemään kokonaiskuvan yhteisön toiminnasta. Tämä kannustaa työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi ja auttaa yksilöä ymmärtämään paremmin oman työnsä vaikutukset koko yhteisöön sekä yhteisön menestyksen rakentamiseen. Tällä on puolestaan suuri merkitys työmotivaatioon ja sitä kautta työviihtyvyyteen ja työssä jaksamiseen. Merkittäviä asioita, joissa ymmärryksen tulisi kasvaa, ovat yrityksen arvot ja kulttuuri, strategian ja toimintatapojen ymmärrys sekä halutun ulkoisen imagon ja sisäisten toimintatapojen yhteensovittaminen. Si-

säisen viestinnän avulla luodaan myös me-henkeä ja rakennetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työyhteisöviestinnällä on monta merkitystä. Sen lisäksi, että sen tarkoitus on lisätä ymmärrystä, tukea yhteisön missiota, visiota, toimintastrategiaa ja asetettuja tavoitteita, sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön työviihtyvyyteen ja -motivaatioon sekä asenteisiin. Imagon ja maineen kannalta henkilöstön ajatuksilla ja asenteilla taas on kauaskantoisia seurauksia. Sisäinen viestintä on yhteisölle mahdollisuus ja tärkeä tekijä menestymiselle (Juholin 2006, 153).

Eräs avainasia viestintähenkilöstön onnistumiselle sisäisessä viestinnässä on yritysjohton tuki. Ilman johdon luottamusta, sitoutumista ja tukea viestintä ei saavuta riittävää uskottavuutta. Tarvitaan yhteistyötä, rehellisyyttä ja yhteneviä mielipiteitä. Viestintähenkilöstöltä vaaditaan lisäksi liiketaloudellista osaamista, strategista ajattelukykyä, konsultaatiotaitoja, hyviä viestintätaitoja ja luovuutta sekä itseluottamusta. (Smith 2005, 19–20.)

Lisäksi on tärkeää, että viestintä on organisoitua, järjestelmällistä ja suunniteltua, jotta viestinnässä säilytetään yhtenäinen, hallittu linja. Mitä selkeämpi on tavoiteltu yritysprofiili, sitä koordinoitumpaa ja suunnitellumpaa viestinnän tulee olla, jotta haluttu tavoiteprofiili voidaan saavuttaa. Usein ajatellaan, että näillä asioilla on merkitystä vain yhteisön ulkoisessa viestinnässä, mutta yhtä tärkeää on säilyttää yhtenäinen tyyli myös sisäisessä viestinnässä.

2.4 Viestinnän perusorganisoinnit ja viestintäjärjestelmä

Yhteisöt ja työyhteisöt viestivät aina: ne eivät pysty toimimaan ilman viestintää. Ne viestivät omaan yhteisökulttuuriinsa ja tapoihinsa pohjautuen riippumatta siitä, ovatko totutut tavat hyviä vai eivät. Jotta yhteisössä pystytään järkevästi viestimään, on viestinnän oltava hallittua ja organisoitua. Viestinnän perusorganisoinneilla pyritään juuri tähän. Perusorganisoinneilla määritellään, miten viestintä kyseisessä yhteisössä järjestellään ja miten viestinnän eri toimintojen vastuut sekä velvollisuudet jaetaan eri henkilöiden kesken.

Viestintäjärjestelmä käsitteenä on laajempi. Se pitää sisällään edellä mainitut perusorganisoinnit, käytössä olevat erilaiset viestintäkanavat ja sisältää sen lisäksi erilaisia sääntöjä – kirjoitettuja ja kirjoittamattomia – viestintää koskien.

Sääntöjä ja käytäntöjä suunniteltaessa on otettava huomioon vähintään kolme perusasiaa. Elisa Juholin (2006, 119) luettelee tärkeimmät asiat seuraavasti: kuka ottaa vastuun, miten usein ja säännöllisesti asioita käsitellään ja mikä on henkilöstön vastuu tiedon etsinnässä.

Sovitut käytännöt ja säännöt lisäävät jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta, mikä on erityisen tärkeää taloudellisesti epävakaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Käytäntöjen ja sääntöjen on myös tarkoitus luoda ennustettavuutta ja muodostaa viestinnälle eräänlainen perustaso. Erilaisilla yhteisöillä on erilaisia tapoja, ja jokaisen tulisi etsiä itselleen toimivat tavat. (Juholin 2006, 119.)

Viestintäkanavat voidaan jaotella usein eri tavoin. Voidaan puhua esimerkiksi suullisista, kirjallisista tai sähköisistä kanavista. Useimmiten suullista kanavaa edustaa oma esimies, kirjallista henkilöstölehti ja sähköistä kanavaa intranet. Joissain organisaatioissa kanavat jaotellaan viestinnän suunnan mukaan vertikaalisiin ja horisontaalisiin kanaviin. Usein puhutaan myös virallisista ja epävirallisista kanavista, jolloin epävirallisilla kanavilla tarkoitetaan yhteisön sisällä tapahtuvaa vapaamuotoista viestintää yhteisön jäsenten välillä, kuten kahvikeskusteluja. Tästä käytetään myös nimitystä puskaradio tai viidakkorumpu. Virallista tahoa tällöin edustavat yhteisön viestintäosasto tai tiedottaja. Viestintäkanavat voidaan jakaa myös lähikanaviin ja kaukokanaviin, jolloin lähikanavana toimii usein läheinen työtoveri tai lähin esimies ja kaukokanavana esimerkiksi yhteisön hierarkiassa etäällä oleva johtaja. Useimmiten viestintäkanavina käytetään intranetiä, sähköpostia, esimiehiä, kokouksia ja palavereita sekä erilaisia paperisia tiedotteita ja muistioita. Sisäiseen viestintään osallistuvat tällä tapaa kaikki: yhteisön johto, esimiehet, tiiminvetäjät ja henkilöstö kokonaisuudessaan tai osaryhmänä. Viestinnällisiä taitoja vaaditaan siten jokaiselta organisaation jäseneltä, ja toisaalta jokaisella on myös vastuu tarvitsemansa tiedon aktiivisesta etsinnästä.

Nykyisin monissa yhteisöissä paperitiedotteet ovat hävinneet, ja viestintää hoidetaan pääasiallisesti sähköisesti intranetin ja sähköpostin välityksellä sekä kasvokkain erityyppisissä palaverissa. Toimistotyötä tekevien ihmisten työajasta mittava osa kuluu palaverissa istumiseen ja sähköpostin lukemiseen. Aikaa kuluu viestinnän parissa runsaasti, joten viestinnän kehittämällä pystytään myös järjeistämään henkilöstön ajankäyttöä työpäivän aikana.

2.5 Sisäisen viestinnän eri osa-alueet

Tässä tutkimuksessa sisäinen viestintä on jaoteltu osioihin Leif Åbergin (1989, 66) klassisen tulosviestinnän mallin mukaan. Vaikka malli on vanha, vanhentuneena sitä ei voi pitää. Jaottelu on edelleen toimiva ja kuvaa hyvin työyhteisöviestinnän eri osa-alueita erilaisine tarkoituksineen. Teoriaosuudessa osa-alueita on käsitelty pohdiskellen ja tarkastellen niiden sisältöä, tärkeyttä, merkitystä yhteisölle ja erilaisia huomioon otettavia seikkoja niiden suunnittelussa. Tutkimusosuudessa on tarkasteltu kyseisten osa-alueiden toimivuutta tutkimuskohteessa. Lopuksi on esitetty tutkimustulosten pohjalta ehdotuksia näiden eri osa-alueiden kehittämiseksi.

2.5.1 Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tukeminen on tärkein viestinnän perustehtävistä. Ilman viestinnällistä perustoimintojen tukea työyhteisö ei pysty toimimaan. Perustoimintojen tukemisella tarkoitetaan yksinkertaistettuna yrityksen tuotannon ja myynnin viestinnällisiä tukitehtäviä eli operatiivisia työohjeita (päivittäistä työviestintää) ja sisäistä markkinointia (Åberg 1989, 99–100).

Päivittäisellä työviestinnällä tarkoitetaan arkiviestintää, jota tarvitaan, jotta jokainen yhteisön jäsen selviää päivittäisistä työtehtävistään. Nämä ovat työohjeita, toimintasuunnitelmia ja aikatauluja. Päivittäisen työviestinnän tärkein osa-alue on esimiesviestintä. Hyvää esimiesviestintää on se, että esimies hallitsee arkipäivän viestintätilanteet ammattimaisesti, hän jakaa avoimesti ajantasaista työhön liittyvää tietoa alaisilleen, osaa tehdä ymmärrettäviksi tiimin tai osaston tavoitteet ja selkiyttää alaisilleen, miten heidän tulee toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies, jolla on hyvät viestintätaidot, osaa myös kuunnella, antaa palautetta sekä auttaa alaistaan kehittymään työssään ja urallaan.

Sisäisen markkinoinnin avulla tulisi huolehtia, että kaikilla yhteisön jäsenillä on riittävä tietous yrityksen tuotteista ja palveluista, jotta niistä tarvittaessa osataan kertoa potentiaalisille asiakkaille. Lisäksi henkilöstölle tulisi jakaa tietoa yrityksen perustoiminnoista, jotta potentiaaliset asiakkaat osataan kontaktoida organisaation sisällä oikeiden henkilöiden kanssa.

2.5.2 Kiinnittäminen

Yhteisön jäsenten kiinnittämisellä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joilla uusi henkilö perehdytetään uuteen organisaatioon ja työhön ja joiden avulla yhteisön jäsen saadaan tulevaisuudessakin kokemaan olevansa tärkeä osa organisaatiota. Kiinnittäminen on tavallaan henkilön sosiaalistamista yhteisöön. (Åberg 1989, 202.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa alkuvaiheen kiinnittämistä. Se pitää sisällään alku- eli yleisperehdyttämisen toimialaan sekä työyhteisöön ja työhön opastuksen. Tällä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla uusi henkilö pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään ja sopeutuu uuteen työyhteisöönsä sekä pystyy mahdollisimman nopeasti toimimaan itsenäisesti työssään. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon myös tulokkaan aiemman osaamisen, jota pyritään hyödyntämään jo perehdytysvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Uuden henkilön perehdyttämisvaihe on tärkeä. Uuden tulokkaan lähiverkot, perhe, tuttavat ja sukulaiset, ovat aktiivisimmillaan tuolloin. Yhteisön uusi tulokas jakaa yhteisöstä arvokasta tietoa lähipiirilleen, joten hänen tulisi saada mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tavoiteprofiilin mukainen mielikuva yhteisöstä itselleen, jotta hän voi jakaa tätä eteenpäin yhteisön eduksi. Hyvä perehdyttäminen tapahtuu prosessimaisesti, eri vaiheittain ja alkaa jo ennen uuden henkilön taloon tuloa. Se jatkuu työt aloitettaessa, kun uusi henkilö perehdytetään uuteen toimialaan, yhteisöön ja työhön. (Åberg 1989, 204–205.)

Aluksi käydään läpi yhteiset pelisäännöt, talon tavat, kerrotaan toimialasta ja yhteisöstä, tuotteista ja palveluista sekä jaetaan työohjeistusta. Tässä vaiheessa kerrotaan myös talon henkilöstöpolitiikasta, -palveluista, työturvallisuusasioista, työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista työnantajaansa näh-

den. Tarpeellista on myös käydä läpi tavoiteprofiilin perusviestit ja muut viestinnälliset perusperiaatteet.

Perehdyttämisessä tulee huomioida myös lain vaatimukset. Useissa eri laeissa on viittauksia tai suoria määräyksiä siitä, miten perehdyttäminen tulee tehdä. Perehdyttämistä käsittelevät mm. työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Työsopimuslain (L55/2001 2:1 §) mukaan työnantajan kuuluu huolehtia, että *työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä*, ja lisäksi *työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi*. Työturvallisuuslain (L738/2002 14 §) mukaan työnantajan on huolehdittava, että *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa*.

Organisaatiot ovat usein pirstaleisia ja muodostuvat useista eri yrityksistä esimerkiksi fuusioiden kautta. Monet työyhteisöt elävät samalla jatkuvan muutoksen alaisina. Hajanaisuuden ja muutoksen keskellä on tärkeää säilyttää yhteisöllisyyden tunne.

Osa muutoksista ja muutosvaatimuksista tulee organisaation ulkopuolelta, kuten esimerkiksi kansainvälistymisen, kasvun ja kilpailun asettamien vaatimusten myötä. Osa vaatimuksista on sisäsyntyisiä, eli ne aiheutuvat yhteisön teknisistä ja henkilöstöpoliittisista asioista. Muutoksena voidaan pitää myös sitä, että suomalaisten koulutustaso on jatkuvasti noussut: yhä useammin erilaiset organisaatiot perustuvat asiantuntijuuteen ja vahvaan osaamiseen. Tämä muuttaa organisaatorakenteita ja niissä on yhä vähemmän hierarkkisia tasoja. Raskaan organisaatorakenteen sijaan työntekijän oma vastuu työpanoksestaan, jatkuvasta itsensä kehittämisestä ja työn ohessa uuden oppimisesta korostuu. (Hautala & Lämsä 2004, 28–30.)

Tällainen organisaatio vaatii tuekseen hyvän viestinnän ja vahvan organisaatiokulttuurin. Näitä tarvitaan yhteisöllisyyden luomiseen. Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa juuri kiinnittämällä yhteisön jäsenet tiukemmin omaan yhteisöönsä, myös alun perehdyttämisvaiheen jälkeen.

Perehdyttämistoimenpiteillä ja kiinnittämällä pyritään sitouttamaan henkilö työnantajaansa. Sitoutuminen luo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta molemmille osapuolille. Henkilöstön sitoutumista voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla henkilöstön vaihtuvuutta ja kysymällä sitoutuneisuudesta erilaisissa henkilöstötutkimuksissa. Onnistunut sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijällä on vahva henkinen side työnantajaansa, hän olisi valmis suosittelemaan työnantajaansa tuttavilleen ja on myös valmis käyttämään aikaansa ja näkemään vaivaa auttaakseen työyhteisöään menestymään (Wright 2009, 203).

2.5.3 Informointi

Informoinnilla tarkoitetaan yhteisöviestinnästä puhuttaessa sekä ulkoista että sisäistä tiedottamista, yhteistoimintaa ja luotausta (Åberg 1989, 157). Tutkimustyön rajauksen vuoksi tässä työssä on käsitelty informointia ainoastaan sisäisen viestinnän näkökulmasta. Sisäisessä viestinnässä informointi sisältää strategia-, muutos-, ja talousviestinnän, johdon virallisen tiedottamisen yhteisön asioista henkilöstölle, yleisen tiedonkulun yhteisön sisällä sekä kriisiviestinnän, joka tästä tutkimuksesta aihealueena jätettiin pois. Tärkeää on huomioida myös YT-lain (L334/2007) määräykset henkilöstön informoinnista ja yhteistoiminnasta henkilöstön kanssa.

Strategiaviestinnässä kerrotaan yrityksen tai yhteisön strategian sisällöstä, toteutetaan sitä ja kerrotaan prosessista, jolla strategiaa toteutetaan. Strategiaviestintä on siis sekä sanoja että tekoja. Sen avulla pyritään luomaan hyvää yhteisöhenkeä, tukemaan haluttuja kulttuurisia arvoja, kertomaan muutosten syitä, asettamaan tavoitteita, ilmaisemaan valintoja, seuraamaan tavoitteiden toteutumista ja rakentamaan luottamusta ja sitoutumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Oikein viestitty strategia auttaa työntekijää ymmärtämään paremmin yhteisön tavoitteita sekä oman työpanoksen merkitystä kokonaisuudessa. Oma työ tuntuu huomattavasti mielekkäämmältä, kun se nähdään osana kokonaisuutta. Tämä lisää työntekijän sitoutumista yhteisöön ja luo vahvaa yhteisökulttuuria, mikä taas vaikuttaa työviihtyvyyteen ja sitä kautta työssä jaksamiseen.

Suomalaisten työssä jaksamisesta on ollut huolissaan Työ- ja elinkeinoministeriön johtava tutkija Pekka Ylöstalo. Hänen mukaansa liian moni hyväksyy sen, että töissä on ikävää. Työssä viihtyminen pitäisi työnantajan ottaa tosisaan, sillä jos työssä ei viihdytä, ei synny tuloksiakaan. (Nevalainen 2010, 2.)

SAK:n järjestämässä eläkepaneelissa puheenjohtaja Lauri Lyly ehdotti eläkeiän ylärajan nostamista 70 vuoteen. Mikäli eläkeiän raju nosto toteutuu, korostuu työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen merkitys. Kyseisessä eläkepaneelissa kantaa työssä jaksamiseen otti myös sosiaali- ja terveysministeriön kansliapäällikkö Kari Välimäki, joka totesi puheenvuorossaan, että eläkeasiassa pelkät luvut eivät ole oleellisia. Hänen mukaansa työntekijöiden viihtyvyys työpaikalla ja työyhteisön johtamistapa ovat merkittäviä työssä jaksamisen kannalta. Kannanotto on merkittävä. Voidaan siis ajatella, että strategiaviestinnällä on kauaskantoisia merkityksiä työyhteisössä. (Eläkepaneeli 14.7.2011.)

Muutosviestintää tarvitaan, kun jokin tilanne yhteisössä olennaisesti muuttuu, ja siitä täytyy kertoa henkilöstölle. Yleinen tällainen tilanne on erilaisista syistä (esimerkiksi yritysfuusiosta) johtuva organisaatiomuutos. Muutos aiheuttaa ihmisissä aina vastarintaa, koska koetaan, että jostakin tutusta ja turvallisesta joudutaan luopumaan. Myös sitä, mistä ei tiedetä, pelätään. Siksi muutos on aina ristiriitatilanne ja tästä syystä muutostilanteissa tarvitaan erityisen huolellista ja ammattitaitoista viestintää.

Muutoksesta informoimiseksi yksi tiedote ei riitä, vaan tarvitaan enemmän perusteluja, vuorovaikutteista keskustelua, asioiden selittämistä ja henkilökohtaista vaikuttamista. Tähän joudutaan valitsemaan erilaisia keinoja ja kanavia. Muutoksessa viestinnältä odotetaan riittäviä ja ajoissa saatuja tietoja, jatkuvaa tiedottamista (tietoa myös siitä, että juuri nyt ei ole uutta tiedotettavaa), empaattisuutta, hyvää vuorovaikutusta ja noin kymmenkertaista tiedottamista normaalitilanteeseen verrattuna. (Siukosaari 2002, 119–120.)

Talousviestinnästä säädetään useissa laeissa, mutta YT-laki säätelee talousviestintää henkilöstölle. YT-lain kaikki pykälät koskevat yhtiöitä, joissa on vähintään 30 työntekijää. Talousviestinnän tarkoitus on esitellä yhtiön toimintaa numeroin ja pelkistetyimmillään taloustiedottamisessa käydään läpi osavuosikatsaus- ja tilinpäätöstiedot. Lukujen avulla kerrotaan, miten yrityksen ta-

lous on kehittynyt, millainen on taloudellinen asema juuri nyt ja miltä tulevaisuuden näkymät vaikuttavat. (Roine 2001, 13–18.)

Henkilöstö on eräs talousviestinnän kohderyhmä. Henkilöstön kiinnostus talousviestintää kohtaan on kasvanut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana johtuen osittain 1990-luvun alun lamasta. Vaikea taloudellinen aika ja irtisanomiset ovat saaneet ihmiset kiinnostumaan oman työpaikan taloudellisesta turvallisuudesta ja tulevaisuudennäkymistä. Lisääntynyt kiinnostus talousviestintää kohtaan johtuu myös siitä, että nykyisin monilla työpaikoilla suositaan erilaisia tulokseen sidottuja taloudellisia kannustimia tai tulospalkkausta. Tämä saa henkilöstön luonnollisesti kiinnostumaan oman työnantajansa menestyksestä. (Roine 2001, 21–23.)

Johtajien kuulee monesti sanovan viestinnän olevan merkittävä osa omaa työtään ja he puhuvat mielellään julkisuudessa viestinnästä ja viestimisestä. Nykyisin myös lähes jokainen yritysjohtaja osallistuu viestintäkursseille oppiakseen paremmaksi viestijäksi, ja viestinnästä on tullut näkyvä osa yhteisöjen toimintaa.

Johtamista ja viestintää onkin Juholinin (1999, 85) mukaan mahdotonta erottaa toisistaan, sillä niillä on niin paljon yhteistä. Toisaalta, johtaminen ja viestintä *eroavat* toisistaan siinä, että viestintä pyrkii luomaan organisaation toiminnan tavoitteiden ymmärtämystä, kun taas johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta (mts., 86). Tämä Elisa Juholinin ajatusmalli johtamisen ja viestinnän eroista on oivaltava ja kuvaa hyvin omaa näkemystäni johtamisen ja viestinnän suhteesta toisiinsa.

Elisa Juholinin (2008, 188) mukaan johdon viestintä voidaan jakaa kahteen ryhmään: *informointiin päätöksistä ja päätöksenteon valmistelusta sekä kuuntelemiseen, keskusteluihin ja vuorovaikutukseen*. Päätöksistä informoitaessa tärkeintä ovat avoimuus, rehellisyys ja nopeus. Avoimuus tässä tarkoittaa sitä, että henkilöstölle kerrotaan heti kun yhteisössä on tapahtumassa jotakin, mikä vähääkään arvioidaan henkilöstöä koskehtavan tai kiinnostavan. Tiedottamisen tulee tapahtua lisäksi nopeasti ja rehellisesti. Nopealla tiedottamisella katkaistaan siivet turhilta huhuilta ja kertomalla asioista rehellisesti välttyään turhalta spekulatiolta. Myös johdon käsiteltävänä olevista asioista eli päätök-

senteon valmistelusta tulisi kertoa henkilöstölle. Vaikka päätöksiä ei vielä olikaan tehty, voidaan tiedottaa tietyn asian olevan käsiteltävänä esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa. Tällä tavoin toimien henkilöstö oppii ajan myötä luottamaan johdolta saamiinsa viesteihin, ja myös viestintäilmapiiri paranee.

Puhuttaessa yhteisön viestinnän kaksisuuntaisuudesta tarkoitetaan henkilöstön kuuntelemista, keskusteluja ja vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden kesken. Henkilöstölle tulisi luoda kanava, jonka avulla jokaisella olisi mahdollisuus vuoropuheluun johdon kanssa. Näin johto saa arvokasta tietoa henkilöstöltä, joka taas saa vastavuoroisesti kokea tulleeensa huomioon otetuksi. Hyviä kanavia tähän ovat yleiset keskustelutilaisuudet, esimiehet ja intranet, johon voidaan esimerkiksi perustaa henkilöstön keskustelupalsta.

YT-lain (L334/2007) tarkoitus on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutussuhdetta ja *yhteisymmärryksessä pyrkiä kehittämään yrityksen toimintaa*. Lain sisältö ja henki liittyvät näin olennaisesti sisäiseen viestintään, joten lain sisältöön tulee kiinnittää erityistä huomiota viestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa. Yhteistoiminnallisia neuvotteluita tulisi olla henkilöstön kanssa vuosittain. Henkilöstölle tulee antaa tietoja yrityksen tilasta ja toimintasuunnitelmista siten, että neuvotteluiden tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin sellaisiin päätöksiin, jotka koskevat työn suorittamista ja työoloja. Lisäksi lain mukaan on vähintään kaksi kertaa tilikauden aikana annettava henkilöstölle informaatiota yrityksen taloudellisesta tilasta sekä informoitava henkilöstöä tilinpäätöksen sisällöstä ja tulevan tilikauden kehitysnäkymistä heti, kun se on mahdollista. Palkkojen tilastotiedot tulee antaa henkilöstön edustajille kerran vuodessa, tiedot yrityksen työsuhteista neljännesvuosittain ja selvitys ulkopuolisen työvoiman käytöstä pyynnöstä vuosittain. Vuosittaisissa yhteistoimintaneuvotteluissa tulisi käsitellä työhönotossa noudatettavat periaatteet. Yrityksen tulee myös laatia henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet henkilöstölle. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on ennakoida sellaisia muutoksia yrityksen toiminnassa, joilla on merkitystä henkilöstön määrän, rakenteen tai osaamisen kannalta. Myös sisäisen tiedottamisen periaatteet tulee määritellä yhteistoiminnassa. (L334/2007 1 §, 10 §, 11 §, 12 §, 13 §, 15 §, 16 §, 18 §, 19 §, 26 §.)

2.5.4 Profilointi

Profiloinnin avulla pyritään tietoisesti ja pitkäjänteisesti rakentamaan tietynlais-ta yritysprofiliia eli yhteisökuva. Tällä tarkoitetaan mielikuvaa, jonka suuri yleisö – sisäisen viestinnän ja profiloinnin kyseessä ollessa henkilöstö – muo-dostaa yhteisöstä. Yhteisökuva voi olla mielikuva yhteisön johtohenkilöstä (johtajaprofiili), yrityksen tuotteista ja palveluista (tuote- tai palveluprofiili) tai kokonaismielikuva (yritysprofili) yrityksestä. (Åberg 1989, 69–72.)

Tässä työssä on käsitelty yhteisökuva ja sen rakentamista ainoastaan henki-löstön näkökulmasta, jolloin kyse on yleensä kokonaismielikuvasta.

Tavoiteprofili, haluttu yhteisökuva, on strateginen viestinnän työkalu. Yhteisön johdon tulisi aina selkeästi määritellä tavoitekuva, ja sen tulee pohjautua visi-oon ja yhteisön strategiaan tavoitteisiin. Sen tulee olla myös sopusoinnussa yrityskulttuurin ja todellisuuden kanssa. Tavoitekuva kertoo julki yhteisön mis-sion ja vision, identiteetin ja arvot. (Åberg 1997, 65–68.)

Tavoiteprofiliia tukemaan on hyvä määritellä *kolme perusviestiä*, jotka toimivat yhdistävänä tekijänä kaikessa viestinnässä (Åberg 1997, 65). Näiden kolmen perusviestin avulla määritellään, millaisia halutaan olla. Perusviestejä *toiste-taan* kaikessa viestinnässä. Yleensä perusviestit luodaan vain ulkoista viestin-tää varten, mutta yhtä tarpeellisia ne ovat myös sisäisessä viestinnässä. Ta-voiteprofilin tulee olla yhtenäinen: ei voida tavoitella erilaista ulkoista ja sisäis-tä profiilia, vaan näiden tulee olla yhtenevät.

Mielikuvat ovat tärkeitä myös yhteisön omille jäsenille. Mielikuvat vaikuttavat heidän asenteisiinsa työyhteisöään kohtaan, lisäksi he jakavat omia mielikuvi-aan lähipiirilleen ja vaikuttavat tätä kautta yhteisön maineeseen. Kuten Åberg (1989, 218) kirjassaan toteaa, on esimerkiksi 34 henkilöä työllistävän yrityksen lähiverkko henkilöstön kautta n. 36 000 henkilöä. Kun yrityksestä puhutaan jo-takin, on siitä kuullut kymmenen päivän sisään jo n. 10 000 henkilöä. Viestit ja mielikuvat kulkevat hyvin nopeasti lähiverkkoa pitkin. Nyt sosiaalisen median aikakautena vaikutus on todennäköisesti vieläkin suurempi, kuin Åberg vuon-na 1989 arvioi. Lähiverkkoviestinnällä on erittäin suuri merkitys pienissä ja keskisuurissa kaupungeissa yhteisöjen maineelle. Lähiverkon kautta kuultu

mielipide tai uutinen on myös paljon uskottavampi kuin esimerkiksi sanomalehdestä tai mainoksesta luettu.

Lähiverkot voivat olla yhteisölle myös viestinnällinen mahdollisuus, ja niitä voisi ajatella jopa työyhteisön viestintäjärjestelmän osana. Ongelmana on, että työyhteisön jäseniä ei voi velvoittaa kertomaan työnantajastaan omalla vapaaajallaan. Lähiverkot tulisi kuitenkin ottaa huomioon. Esimerkiksi uutta tuotetta lanseerattaessa, suurten organisaatiollisten muutosten yhteydessä ja uusia henkilöitä rekrytoitaessa yhteisöstä lähtee julkisuuteen paljon informaatiota. Sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa siihen, millaista lähiverkkoihin leviävä tieto on. (Åberg 1989, 219.)

Profiloinnissa keskitytään siihen, millaisia ollaan nyt ja millaiseksi halutaan tulla. Profiilia pohdittaessa on otettava huomioon yhteisö ja sen historia, nykytila sekä yhteisön identiteetti ja kulttuuri. Sisäisen identiteetin ja yhteisökulttuurin syntymiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi sisäisen viestinnän laatu, johdon käytösesimerkki, vuorovaikutus yhteisön sisällä ja asenteet. Profiilin rakentuminen nivoutuu tietenkin myös läheisesti yhteen mission, vision, arvojen ja strategiaviestinnän kanssa. Näitä tulisikin aina käsitellä viestinnällisenä kokonaisuutena.

Hyvä työkalu profiloinnin hoitamiseen on yritystarinan luominen. Kokemukseni perusteella tämä toimii hyvin. Yritystarinassa kerrotaan lyhyesti yrityksen historiasta ja siitä millaisten vaiheiden kautta nykytilanteeseen on tultu ja mitä ollaan tänä päivänä. Yritystarina voidaan rakentaa esimerkiksi kirjalliseen muotoon kuvitetuksi lehtiseksi tai kirjaksi, tai se voi olla osa vuosikertomusta.

Tärkeää on myös pohtia huolellisesti, miten haluttu yhteisökuva istuu yhteen johdon lähettämien viestien ja tekojen kanssa. Jos teot ja sanat ovat jatkuvasa ristiriidassa keskenään tai halutun yhteisökuvan kanssa, niiden merkitys katoaa, eivätkä ne tue halutun yhteisökuvan muodostumista.

2.5.5 Keskinäinen vuorovaikutus

Keskinäisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan kaikkea sitä epävirallista, spontaania ja vapaamuotoista viestintää, mitä yhteisön sisällä tapahtuu: käytävä- ja

kahvipöytäkeskustelut sekä epävirallinen puhelin- ja sähköpostiviestintä. Keskinäinen vuorovaikutus on osa-alue, johon yhteisön johto ei suoranaisesti voi vaikuttaa. Yhteisön jäsenet viestivät keskenään asioista, halusi yhteisön johto sitä tai ei. Tässä yhteydessä voidaan myös pohtia, onko viestinnän tarkoitus ainoastaan tukea yhteisön omia päämääriä vai onko sillä myös itseisarvoa ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa työpaikallaan. (Juholin 2006, 44–45.)

Puhuttaessa keskinäisestä vuorovaikutuksesta puhutaan aina ihmissuhteista. Työpaikan ihmissuhteilla on suuri vaikutus työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Hyvä tai huono ilmapiiri näkyy yhteisön tuloksissa. Parhaimmillaan ihmissuhteet työpaikalla ovat kannustavia, hyväksyviä ja perustuvat luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Asia tuntuu teoriassa itsestäänselvyydeltä, mutta käytännössä työpaikoilla on usein avoimia tai piileviä ristiriitoja, aiheetonta lannistamista ja kilpailua. Ristiriidat aiheutuvat usein väärinkäsityksistä, jotka syntyvät vääristä tulkinnoista. Toisen lähettämä viesti tulkitaan väärin. Ihmisten erilaisuus ja moninaisuus tulisi työpaikoilla huomioida. Ohjaamalla avoimuuteen ja keskusteluun voidaan ilmapiiriin vaikuttaa huomattavasti. Esimiesten ja tiimivetäjien esimerkillä ja kannustuksella on tässä suuri merkitys. (Juuti & Vuorela 2002, 71–73.)

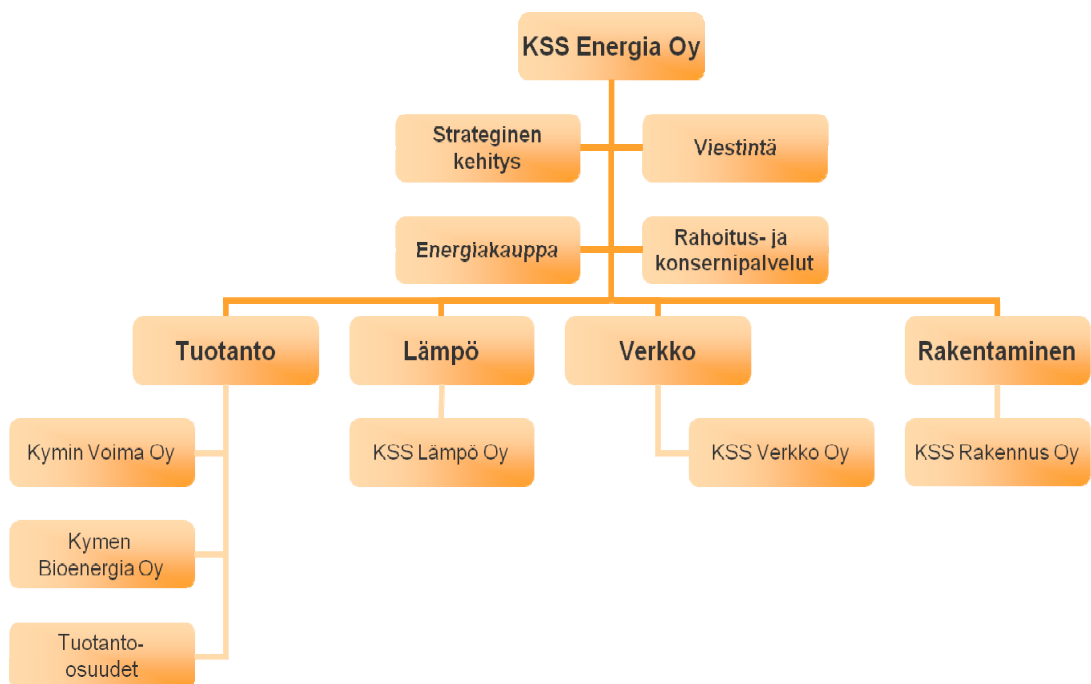
Se, *miten* työyhteisön jäsenet viestivät keskenään, vaikuttaa myös merkittävästi siihen, millä tavoin ihmissuhteet yhteisössä koetaan. Siksi viestintäosaamisen tulisikin olla jokaisen työntekijän kansalaistaito. Työpaikan sosiaaliset suhteet, tiimeissä työskentely ja työssä oppiminen vaativat työyhteisön jäseniltä jatkuvaa vuorovaikutusta. Tehokas tiedon luominen ja jakaminen eivät ole mahdollisia ilman tehokasta viestintää. Tämä puolestaan vaatii kaikilta viestinnällistä osaamista. Tähän eivät välttämättä enää riitä opiskeluaikoina hankitut perustaidot, sillä työelämän muuttuessa jatkuvasti (mm. kansainvälistyminen, tieto- ja viestintätekniikan kehittyminen) tarvitaan myös uudenlaista osaamista. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 75–79.)

Viestintäosaamisen yksinkertainen määrittely on vaikeaa, koska viestintä itsessään on jo hyvin laaja käsite. Voidaan ajatella, että viestintäosaaminen on yläkäsite, joka pitää sisällään monia taitoja, kuten esimerkiksi henkilökohtaiset viestintätaidot. Nämä voidaan jaotella: puhumisen ja kuuntelemisen taitoon,

esiintymistaitoon, ryhmätyöskentelytaitoon, informaatiolukutaitoon ja medialukutaitoon. Eri osaamisalueet ovat hyvin tärkeitä työyhteisön jäsenille, jotta he pystyvät ammattimaisesti, ymmärrettävästi ja tehokkaasti toimimaan työyhteisössään. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 75–79.)

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

KSS Energia on suomalainen, Kouvolan seudulla toimiva energia-alan yritys, joka palvelee yksityis- ja yritysasiakkaita ympäri Suomea. KSS Energia -konsernin muodostavat (kuva 3) emoyhtiö KSS Energia Oy sekä tytäryhtiöt KSS Verkko Oy, KSS Rakennus Oy, KSS Lämpö Oy, Kymin Voima Oy ja Kymen Bioenergia Oy. Jakeluverkkoalue kattaa Kouvolan, Kuusankosken, Valkealan ja litin alueet sekä Anjalankosken pohjoisosat. KSS Energia Oy tuottaa sähköä ja kaukolämpöä sekä toimii energian vähittäismyyjänä. KSS Verkko Oy toimii jakeluverkon ylläpitäjänä. KSS Rakennus Oy:n toimialana on sähköverkon rakennus ja siihen liittyvät palvelut. KSS Lämpö Oy myy maakaasua ja kaukolämpöä. Kymin Voima Oy ja Kymen Bioenergia Oy puolestaan toimivat tuotantopuolella. Konsernin hallinto on keskitetty emoyhtiöön. (Vuosikatsaus 2010, 18.)



Kuva 3. KSS Energia Oy:n konserni- ja yhtiörakenne 1.1.2011 (Käki 2011)

KSS Energialla on sähkön myyntiasiakkaita noin 54 700 ja sähkön siirtoasiakkaita noin 50 300. Liikevaihto vuonna 2010 oli 110,8 miljoonaa euroa. Konserni työllistää hieman yli 100 vakituista henkilöä, ja sen omistaa Kouvolan kaupunki. (Vuosikatsaus 2010, 19–21.)

4 TUTKIMUSTYÖN JA TOTEUTUKSEN ANALYSOINTI

4.1 Tutkimusprojektin käytännön toteutus

Tutkimuksessa rakensin suunnitteluvaiheessa (talvi 2010–2011) viitekehyksen tutkimusongelmalle, hankin teoriaperustan aiheelle ja kirjoitin tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelman pohjalta – KSS Energian kanssa käytyjen neuvottelujen jälkeen – tein myös kirjallisen projektisuunnitelman ja suunnittelin työlle aikataulun. Toimeksiantajan hyväksyttyä suunnitelmat aloitin tutkimustyön toukokuussa 2011. Käytännön työvaiheessa tein tutkimusta tutkimuskohteessa kolmea eri menetelmää käyttäen. Syksyllä 2011 analysoin tutkimustulokset ja koostin ne kirjalliseksi raportiksi, kuvaukseksi sisäisen viestinnän nykytilasta. Esittelin ja luovutin valmiin projektin raportteineen toimeksiantajalle 8.12.2011.

Tietopohjana tutkimukselle olen käyttänyt omia kokemuksiani työelämästä ja osaamista, jonka olen tähän mennessä omaksunut tradenomiopinnoissani. Lisäksi olen tutkinut alan kirjallisuutta, Internetiä ja aiempia aiheeseen liittyviä alan tutkimuksia.

4.2 Menetelmät ja dokumentointi

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Metodologisina lähestymistapoina oli *neljä eri menetelmää*, jotka on kuvattu seuraavaksi aikajärjestyksessä. *Ensimmäinen vaihe oli kirjoituspöytätyö kotona*: perehdyin sisäisen viestinnän teoriaan, eri osa-alueisiin ja tarkoitukseen sekä tutkin sisäisen viestinnän ihannetilaa ja pohdin viestinnän vaikutuksia työyhteisöön. Tein jatkuvasti muistiinpanoja ja referaatteja lukemastani kirjallisuudesta. Teoriaosuuden jälkeen siirryin tekemään empiiristä tutkimusta tutkimuskohteessa.

Toisessa, empiirisessä vaiheessa tein osallistuvaa havainnointia tutkimuskohteessa. Tutustuin kohteena olevan yhteisön sisäisen viestinnän perusorganisoituihin ja viestintäjärjestelmään: tutkin siinä käytettyjä välineitä ja tapoja sekä pohdin viestinnän toimivuutta ja toimintatapoja työyhteisössä. Tähän minulla oli erinomainen mahdollisuus työskennellessäni kesän 2011 KSS Energian yksityismyyntitiimissä. Työskennellessäni KSS Energialla osallistuin myös palavereihin ja infotilaisuuksiin, jotka pidettiin kesän 2011 aikana. Apuna tutkimuksessa toimi myös tutkimuksen ajaksi käyttööni luovutettu yhteisön viestinnän materiaali *KSS Energian viestinnän strategiset linjaukset 2010*, joka sisältää viestintästrategian, viestintäsuunnitelman ja perusorganisoitujen suunnitelman. Tätä materiaalia ei ole tarkoitettu julkiseksi ja tästä syystä kyseiset dokumentit eivät myöskään ole opinnäytetyön liitteinä.

Jotta tutkimuksella olisi riittävä käytännön tietopohja, tutustuin myös KSS Energian toiminta-ajatukseen eli missioon, visioon ja arvoihin. Keskustelin asioista kesän aikana useiden henkilöstön jäsenten kanssa: kyselin sisäisen viestinnän nykytilasta, kuuntelin ajatuksia, mielipiteitä, toiveita ja seurasin sivusta työyhteisön keskinäistä viestintää. Kartoitin myös itse esimerkiksi intranetin sisältöä ja sen tiedostojen ajantasaisuutta sekä tarkkailin sähköpostin käyttöä, epävirallista viestintää ja yhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Pidin havainnoistani päiväkirjaa (Sarkeala 2011) kesän ajalta.

Kolmannessa vaiheessa suoritin tutkimuskohteessa 10 kvalitatiivista haastattelua elokuun 2011 aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöteemahaastatteluina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208–210). Osallistujat valittiin ositettuna otantana koko perusjoukosta (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 107–111). Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava otos mielipiteitä ja ajatuksia organisaation eri tasoilta sekä miehiltä että naisilta, joilla on erilainen koulustausta ja jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa eripituisen ajan. Halusin myös, että otos vastaisi noin kymmentä prosenttia koko perusjoukosta. Haastatteluja varten suunnittelin kysymysrungon (liite 1), jota seurasin henkilön taustatietojen mukaisesti. Esimerkiksi sellaisten henkilöiden kanssa, jotka olivat lähiaikoina tulleet taloon, kävin läpi perehdyttämisasioita. Nauhoitin haastattelut ja tallensin ne. Haastatteluita ei litteroitu, vaan tein päätelmät suoraan nauhoitetusta materiaalista. Kuuntelin haastattelut läpi, teemoittelin ne ja tämän jälkeen kirjasin ylös mielipiteitä, kommentteja, asenteita ja toiveita tee-

moittain. Haastatteluja ja haastateltujen nimiä ei julkaista. Toimintatavasta sovitettiin haastateltujen kanssa: heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan ei saa pystyä yhdistämään heihin henkilöinä.

Kesän 2011 aikana aloitin myös tutkimuksen viimeisen vaiheen suunnittelun. *Neljäs vaihe oli kvantitatiivinen kyselytutkimus koko henkilöstölle.* Kyselyssä luodattiin sisäisen viestinnän nykytilaa: eri osa-alueiden toimivuutta ja ihmisten mielipiteitä näiden hoitamisesta, sisäistä viestintätyytyväisyyttä sekä strategian jalkauttamista (liite 2). Kysely julkaistiin sähköisenä yhteisön jäsenille (sähköpostiin lähetettynä Internet-linkkinä) 30.9.2011. Kysely toteutettiin yrityksen käytössä olevalla Webropol-ohjelmalla, ja se sisälsi kysymykset vastaajan taustatiedoista, viestintäkanavien käytöstä ja erilaisia väittämiä sisäisen viestinnän eri osa-alueista. Kyselyn lopussa pyydettiin kouluarvosanaa (4–10) viestinnän eri osioille. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, osa avoimia kysymyksiä, ja väittämät toteutettiin Likertin asteikon avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198–201).

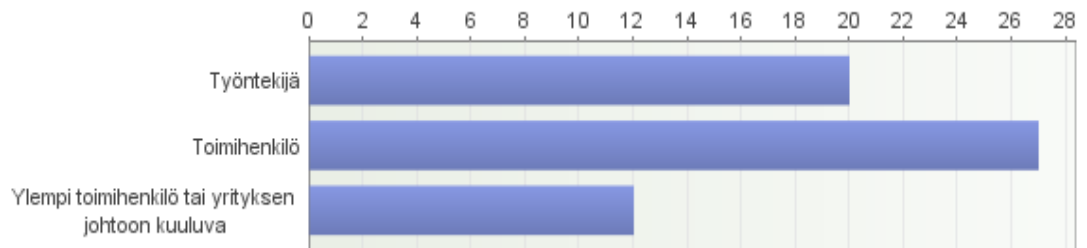
KSS Energian henkilöstöhallinnosta saamani tiedon mukaan kaikki työntekijät yrityksessä eivät käytä sähköpostia. Tästä syystä kysely toteutettiin osittain paperisena. Henkilöt, jotka eivät käytä sähköpostia, saivat täytettäväkseen esimiestensä välityksellä sähköistä vastaavan paperisen lomakkeen ja palautuskuoren. Heidän vastauksensa tallennettiin Webropoliin sähköiseen muotoon vastausajan kuluttua umpeen. Kun kaikki vastaukset oli saatu ja tallennettu sähköiseen muotoon, aloitin vastausten analysoinnin tarkastellen niitä osa-alueittain, tekemällä vertailuja haastattelumateriaaliin ja havaintoihini.

4.3 Aineisto ja tutkimuksen tieteellinen pätevyys

Edellisessä luvussa kuvatuilla tavoilla saatiin selkeä kuva yhteisön sisäisen viestinnän nykytilasta sekä olemassa olevista ongelmakohdista ja kehittämistarpeista. Tutkimustulokset käytiin läpi syvällisesti, suhtautuen niihin eettisesti, objektiivisesti sekä analysoiden niitä huolellisesti ja etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaus.

Kyselytutkimuksen otanta oli 100 % eli siinä olivat mukana kaikki yrityksen palveluksessa vakituisesti työskentelevät henkilöt, yhteensä 103 henkilöä. Ky-

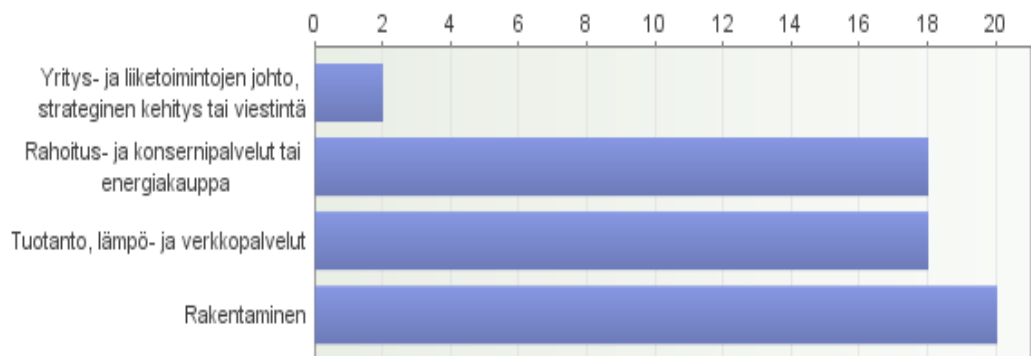
selyyn vastasi kaikkiaan 59 henkilöä, mikä on n. 57 % kokonaisotannasta. Vastausprosenttia on pidettävä hyvänä, sillä viestintätutkimuksissa se jää usein tasolle 50–60 %. Myös vastaajien määrä eri ammattiryhmistä (kuva 4) kuvaa hyvin koko organisaation henkiläjakaumaa. Kyselytutkimukseen vastanneista 20 kuului työntekijöihin, 27 toimihenkilöihin ja 12 ylempiin toimihenkilöihin tai yrityksen johtoon.



Kuva 4. Vastaajien jakautuminen eri ammattiryhmiin (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011)

Organisaation eri liiketoiminnot olivat tutkimuksessa myös hyvin edustettuna (kuva 5):

- Yritys- ja liiketoimintojen johto, strateginen kehitys ja viestintä: 2 henkilöä
- Rahoitus- ja konsernipalvelut tai energiakauppa: 18 henkilöä
- Tuotanto, lämpö- ja verkkopalvelut: 18 henkilöä
- Rakentaminen: 20 henkilöä



Kuva 5. Vastaajien jakautuminen liiketoiminnoittain (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011)

Kun huomioidaan vielä haastatellut 10 henkilöä, jotka oli huolella valittu ositettuna otantana (osa näistä saattoi olla samoja henkilöitä kuin kyselyyn vastanneet), voidaan tutkimuksen tulosten, mielipiteiden ja asenteiden uskoa kuvaaavan koko henkilöstön mielipidettä.

Myös empiirisen tutkimuksen havainnot neljän kuukauden ajalta tukevat kysely- ja haastattelututkimustuloksia. Tutkimuksen kokonaistulokset ovat myös hyvin paljon samansuuntaisia kuin vuonna 2009 työyhteisössä tehdyn henkilöstötutkimuksen tulokset. Näin ollen tutkimustulokset olisivat näkemykseni mukaan toistettavissa vastaavanlaisessa tutkimuksessa. Tämä antaa hyvän reliabiliteetin eli luotettavuuden tutkimukselle. Tutkimus saavutti myös hyvän validiteetin eli pätevyyden. Tutkimustyölle onnistuttiin valitsemaan oikeat tutkimusmenetelmät ja löytämään vastaukset kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselytutkimuksen joukko (koko henkilöstö) on validi, ja ositettu otanta oli oikea tapa valita henkilöt haastatteluihin.

5 TYÖYHTEISÖViestinnän Tutkimustulosten Analysointi

5.1 Viestinnän perusorganisoinnit ja viestintäjärjestelmä

Tutkimuskohteessa on aiemmin luotu *Viestinnän linjaukset 1.1.2010*, joka sisältää viestintästrategian, viestintäsuunnitelman ja taulukon, joka kuvaa yhteisön viestinnän perusorganisointeja (viittaa myöhemmin kyseiseen taulukkoon nimellä perusorganisointitaulukko). Nämä suunnitelmat ovat pitkään olleet päivittämättä, eikä niitä ole suurelta osin tuotu käytäntöön.

Viestintäsuunnitelman jaottelun mukaan työyhteisöviestintä kuuluu johtoryhmän ja viestintäpäällikön alaisuuteen. Työyhteisöviestintään esityksen mukaan kuuluvat intranetin päivittäminen, sisäiset tiedotteet ja henkilöstölehti. Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat omassa osiossaan erillisinä, eivät osana viestintää. Perusorganisointitaulukossa on määritelty viestinnälliset tietosisällöt, ydinkanavat, kohderyhmät, vastuhenkilöt, käytännön vastuut ja ajankohdat. Suunnitelmat ja taulukot ovat aiemman markkinointipäällikön ajalta. Niissä ei ole eriytetty sisäistä ja ulkoista viestintää.

Hajautettu viestintä

Tällä hetkellä KSS Energialla sisäinen viestintä toimii hajautetusti. Yrityksessä ei ole viestintäosastoa eikä tiedottajaa, joka hoitaisi sisäistä viestintää päätyönään tai oman toimensa ohessa. Sisäistä viestintää ei myöskään koordinoita kenenkään toimesta, vaan eri viestijät noudattavat totuttuja, tutuksi tulleita tapoja. Viestintää hoitavat pääasiassa toimitusjohtaja (mm. erilaiset tiedotustilaisuudet), henkilöstöhallinto (mm. mittava osa intranetin päivityksistä), viestintäpäällikkö, liiketoimintojen vetäjät assistenttiensa avustuksella, tiimien vetäjät ja esimiehet. Kuka viestii, riippuu aina viestittävän asian tietosisällöstä. Käytäntöjä on kuvailtu perusorganisointitaulukossa (taulukko 1). Yrityksessä toimii myös viestintäsuunnitelman mukainen viestintätiimi, jonka vetäjänä on viestintäpäällikkö. Muut jäsenet ovat *edustajia* eri toiminnoista, kuten toimistopalvelut, asiakkuuksien hoito, myynti ja henkilöstöhallinto. Käytännössä viestintätiimi keskittyy ulkoisen markkinoinnin toimenpiteiden suunnitteluun, joten kuvaavampi nimitys sille olisi markkinointitiimi.

Taulukko 1. KSS Energian viestinnän perusorganisoinnit (Kuusinen 2010)

Vastuuhenkilö(t)	Tietosisältö	Ydinkanava	Ajoitus
Toimitusjohtaja	yhtiön strategia konserniviestintä äkilliset muutokset työyhteisössä	toimitusjohtaja	päivitettäessä tarvittaessa
Talousjohtaja	talousasiat	talousjohtaja toimitusjohtaja	jatkuva
Liiketoimintojen vetäjät	liiketoimintostrategiat toimintasuunnitelmat	vetäjät	päivitettäessä
Esimiehet	lomat ja palkkaus perehdytys, koulutus, kehitys	esimies tiedotteet intra sähköposti	tarvittaessa jatkuva taloon tullessa
Henkilöstöhallinto	työterveys, työkyvyn ylläpito	tiedotteet intra sähköposti	tarvittaessa
Verkon toimitusjohtaja	myrskyt, kriisit verkossa	eri kanavat	tarvittaessa
Projektipäällikkö	projektitiedottaminen	tiedotteet infot intra	tarvittaessa
Tiimin vetäjä	tiimien omat asiat	sähköposti intra	tarvittaessa

Havainnot hajautetusta viestinnästä

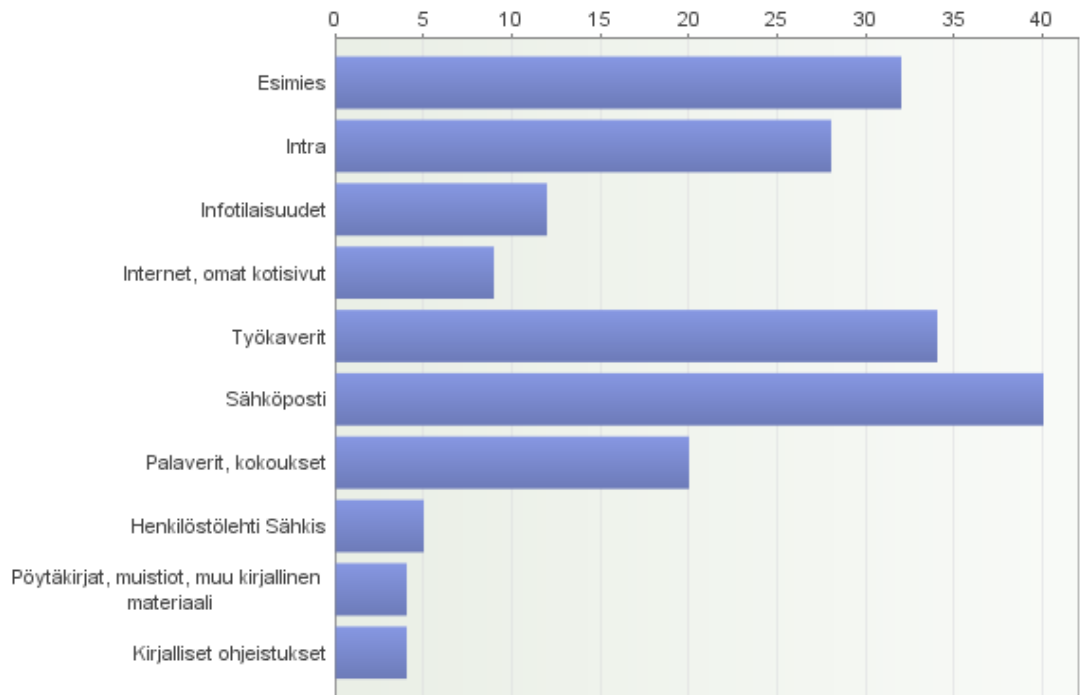
Haastatelluista kukaan ei kaivannut erillistä *viestintäosastoa*, jonka kautta *kaikki* informaatio kulkisi. Tätä pidettiin hyvin hankalana tapana hoitaa sisäistä viestintää. Hajautettua viestintää pidettiin hyvänä, tässä organisaatiossa toimivana tapana. Toisaalta toivottiin sisäisen viestinnän toimintatapojen yhtenäistämistä, viestinnän koordinoitua ja ohjeistusta, sillä nykyisellään viestintä vaikutti vastaajien mielestä kirjavalta ja joskus epäammattimaiselta. Eräs haastatelluista mainitsi myös, että toivoisi *johdon viestien* tulevan henkilöstölle aina yhden tietyn henkilön kautta ”tiedotettuna”, jolloin tietäisi heti, että kyseessä on johdon *virallinen* tiedote. Haastatteluissa nousi myös esille, että sisäistä viestintää on liian vähän. Tutkimustulosten pohjalta uskon, että sisäisen viestinnän yksinkertaistaminen, kehittäminen ja keskittäminen nostaisivat viestinnän laatua ja ymmärrettävyyttä, vastaten näin myös henkilöstön toiveisiin. Uskon myös, että vastaajista osa piti sisäisen viestinnän keskittämistä viestintäosastolle hankalana siksi, että heillä ei ole ollut toimivaa mallia tähän. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

5.2 Viestintäkanavat

Käytetyimmät viestintäkanavat

Käytetyimmät viestintäkanavat omien havaintojeni mukaan ovat sähköposti, oma esimies ja intranet (Sarkeala 2011). Haastatteluissa vastaajat kertoivat arvioineensa sähköpostin käytetyimmäksi, koska suurin osa päivittäisestä työviestinnästä hoidetaan sen avulla. Sähköposti koettiin myös helpoksi ja nopeaksi tavaksi jakaa tietoa. Haastatteluissa toiseksi tärkeimmäksi kanavaksi nousi oma esimies, ja kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin intranetiä. Neljäntenä olivat työkaverit. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Kyselytutkimuksen tulokset viestintäkanavien käytöstä (kuva 6) olivat hyvin samansuuntaisia kuin omat havaintoni ja haastateltujen mielipiteet. Kyselyssä tärkeimmäksi kanavaksi nousi sähköposti. Toiseksi merkittävin tiedon lähde olivat työkaverit, kolmantena oma esimies ja neljäntenä intranet. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)



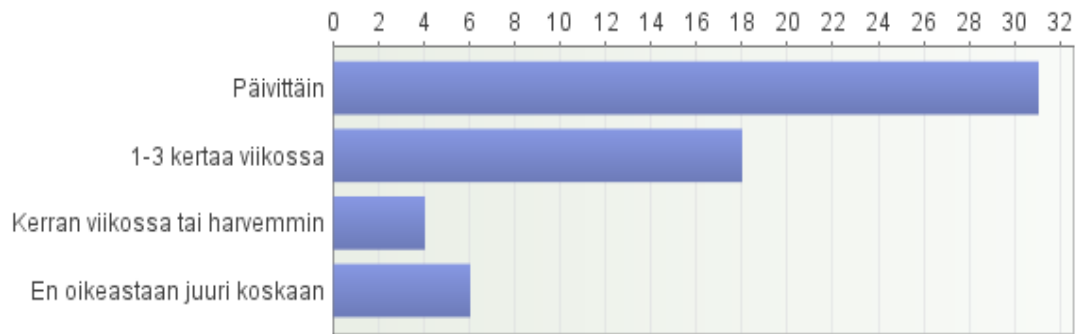
Kuva 6. Useimmin käytetyt viestintäkanavat (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011)

Kanavien tietosisällöt

Pääasiallisten kanavien tietosisältö jakautuu tällä hetkellä selkeästi niin, että sähköpostia käytetään paljon päivittäisten työasioiden hoitoon ja ohjeistusten jakamiseen. Intranet koettiin kanavaksi, josta saadaan pääasiassa tietoa koko konsernia ja henkilöstöä koskettavista asioista. Palavereissa ja kokouksissa saadaan päivittäiseen työhön liittyvää tietoa. Infotilaisuudet koettiin pääasiallisesti talousinformaatioksi. Yrityksen omia kotisivuja käytti hyvin harva tiedon lähteenä. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Intranetin käyttöaste

Haastatteluissa lähes kaikki kertoivat käyttävänsä intranetiä päivittäin ja sitä pidettiin myös yleisesti melko tärkeänä tai hyvin tärkeänä tiedonlähteenä (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011). Kyselytutkimukseen vastanneista noin puolet käytti intranetiä päivittäin (kuva 7), huomattava osa 1–3 kertaa viikossa ja 10 % kertoi, ettei käytä sitä juuri koskaan (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).



Kuva 7. Intranetin käyttö (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011)

Viestintäkanavien toimivuus ja miellyttävyys

Viestintäkanavien toimivuutta ja miellyttävyyttä luodattiin sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa. Kyselytutkimus sisälsi yhteensä seitsemän eri väittämää kanavien toimivuudesta (liite 3/1, taulukko 1).

Esimiehiä ja työkavereita *arvostettiin* tiedonlähteenä paljon ja näitä pidettiin vähiten epämiellyttävänä kanavana. Tätä tutkimustulosta tukee myös se, että vastanneista suurin osa arvosti kasvokkain tapahtuvaa viestintää enemmän kuin sähköistä, siitä huolimatta, että sähköpostia pidettiin nopeana ja helppona tapana viestiä. (Työyhteisöviestinnän kysely- ja haastattelututkimus 2011.)

Epämiellyttävimpänä ja samalla vähiten käytettyinä tiedon lähteinä tutkimuksen mukaan toimivat konsernin erilaiset ohjeistukset, pöytäkirjat, muistiot ja muut kirjalliset ohjeet. Näitä ei jakseta lukea, niitä pidetään aikaa vievinä ja vaikeasti ymmärrettävinä ja toivotaan, että niissä oleva informaatio tiivistetään esimerkiksi sähköpostiin. (Työyhteisöviestinnän kysely- ja haastattelututkimus 2011.)

Intranetin ajantasaisuus ja käyttökokemukset

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat yleisesti sitä mieltä, että tiedot intranetissä ovat ajan tasalla (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Tämä oli yllättävää, sillä omien havaintojeni mukaan päivitettävää olisi (Sarkeala 2011). Vastaajat kertoivat pääasiallisesti etsivänsä intranetistä henkilöstöhallinnon tiedotteita ja lukevansa *Ajankohtaista*-palstaa (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Tämä osaltaan saattaa selittää vastaajien mielipidettä intranetin ajan-

tasaisuudesta, sillä kyseiset osiot ovat omien havaintojeni mukaan parhaiten ajan tasalla (Sarkeala 2011).

Kun vastaajilta ja haastatelluilta kysyttiin, onko intranetistä helppo löytää etsimänsä tieto, vastaukset aiheuttivat jo enemmän hajontaa. Kyselytutkimukseen vastanneista vain 8 henkilöä oli sitä mieltä, että tieto löytyy erittäin helposti (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Haastatteluissa osa vastaajista piti intranetin jäsentelyä vaikeaselkoisena ja sen käyttöä hitaana tietoa etsittäessä (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011).

Tutkimustulokset olivat siinä mielessä yllättäviä, että intranetiä pidettiin *vain sisäisenä* kanavana, jolloin se vastaajien mielestä sai mieluusti olla epävirallisen tuntuinen, reipas ja rento. Mielestäni intranet on nimenomaan työyhteisön virallinen tiedotuskanava ja tekstiviestien omainen vapaamuotoinen *viestittely* ei kuulu kanavaan. Kuitenkaan monen haastatellun mielestä intranetin käyttö ei vaatinut pelkkää asiatyyliä eikä erityistä viestinnällistä ammattitaitoa. Toisaalta, vapaamuotoisuudesta huolimatta vastaajien mielestä intranetin käyttöä pelätään, koska käyttöä ei ole ohjeistettu. Ohjeistusta kaivattiin mm. viestintätyylistä, vanhenemisajoista ja siitä, mikä tieto oikeasti kuuluu intranetiin. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Intranetin päivitysoikeudet ovat tällä hetkellä kaikilla. Mikäli tulevaisuudessa oikeudet aiotaan säilyttää, tulisi henkilöstölle järjestää koulutusta asiasta. Oma mielipiteeni on, että koko henkilöstö ei tarvitse päivitysoikeuksia: ne voitaisiin antaa vain tietyille henkilöille (lähinnä niille, jotka tälläkin hetkellä intranetiä päivittävät) ja järjestää heille viestinnällistä koulutusta. Sen sijaan intranetin käytönopastus koko henkilöstölle olisi suotavaa. Erityisesti teknisen osaston työntekijät vierastavat turhaan jopa sen lukemista (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011).

N:aseman käyttö

Useat kyselyyn vastaajat käyttivät N:asemaa päivittäisenä tiedonlähteenä, vaikka se ei virallisesti ole viestintäkanava, vaan enemmänkin tiedostoarkisto (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Haastatteluissa N:aseman käyttö

nousi myös esille tärkeänä työkaluna, ja kaikki vastaajat toivoivat, että sen sisältö päivitetäisiin (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011).

Havaintojeni perusteella tarpeettomat tiedostot voitaisiin poistaa N:asemalta (esimerkiksi jokainen tiimi tai osasto siivoaisi omat tiedostonsa). Jäljelle jäävät tiedostot voitaisiin järjestellä niin, että ne otsikoitaisiin pääotsikoiden *Käytössä* ja *Arkistoidut* alle. Tiedonhaku helpottuisi huomattavasti pelkästään näillä toimenpiteillä. Lisäksi N:asemalla on paljon työohjeistuksia, jotka on vaikea löytää. Ohjeistukset voitaisiin kansioda konsernitoiminnoittain ja nimetä kansiot uudelleen, jotta ne olisi helpompi löytää.

Mielipiteet henkilöstölehdessä

Henkilöstölehti *Sähköistä* luetaan mielellään. Luonteeltaan se koettiin enemmän viihteenä ja kevyemmän tiedon välittäjänä. Moni haluaisi lukea juttuja olleista tapahtumista, henkilöstöstä omassa työssään tai harrastuksissaan sekä eri henkilöiden toimenkuvista. Esille nousivat myös eri tiimien esittelyt. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Palaverikäytännöt

Kysyttäessä palaverien toimivuudesta suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että ne eivät useinkaan ole hyvin valmisteltuja ja suunniteltuja, eikä ajankäyttö ole tehokasta. Tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

5.3 Sisäisen viestinnän eri osa-alueiden toimivuus

Tässä luvussa käydään läpi sisäisen viestinnän eri osa-alueet KSS Energian näkökulmasta analysoiden tutkimustuloksia. Osa-alueet on jaoteltu vastaavalla tavalla kuin teoriaosuudessa, jotta teorian ja käytännön suhde tulisi esille mahdollisimman hyvin.

Kyselytutkimuksen keskiarvot

Kun mainitsen analysoinneissa arvoja yksittäisille väittämille tai keskiarvoja asiakokonaisuuksille, pohjautuvat ne kyselytutkimuksessa käyttämäni Likertin asteikkoon, jolla vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien paikkansa pitävyttä. Tässä kyselyssä arvo 1 tarkoitti vastaajan olevan täysin samaa mieltä kuin väittämä ja arvo 5 vastaajan olevan täysin eri mieltä asiasta. Näin arvo 2,5 kuvastaa sitä, että vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta tai se saattaa olla hänelle yhdentekevää. Pienemmät keskiarvot kuin 2,5 ovat kuitenkin positiivisia, ja tätä suuremmat kertovat, että asioissa on parantamisen varaa. Positiivisissa väittämissä ihannearvo on näin ollen 1: vastaajien mielestä asiat eivät tällöin voisi olla paremmin.

5.3.1 Perustoimintojen tuen toimivuus

Kyselytutkimuksessa aihetta luodattiin kahdeksan väittämän avulla (liite 3/4, taulukko 6). Näistä kaksi ensimmäistä liittyivät sisäiseen markkinointiin.

Sisäinen markkinointi

Väittämien keskiarvoksi muodostui 3,04. Tämä kertoo siitä, että KSS Energian tuotteet ja palvelut tunnettiin melko hyvin tai kesinkertaisesti, mutta osa ei tuntenut niitä lainkaan. Erilaiset kampanjat tunnettiin huonosti, tai niistä ei tiedetty. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Haastattelut tukivat kyselytutkimuksen vastauksia. Se, miten palvelut ja erilaiset tuotteet tunnettiin, riippui vastaajan omasta työnkuvasta. Tarjouksista ja kampanjoista ei yleensä tiedetty. Erään haastateltavan mukaan yrityksen omat kotisivut Internetissä ovat ainoa tietolähde markkinointi-informaatiolle. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Omien havaintojeni perusteella tarjouksista ja kampanjoista ei välttämättä tiedetä, vaikka toimittaisiin asiakaspalvelutehtävissä (Sarkeala 2011). Tieto ei siis sisäisen markkinoinnin osalta kulje hyvin.

Päivittäisviestintä

Kyselyssä luodattiin kuudella väittämällä päivittäisviestinnän toimivuutta (liite 3/4, taulukko 6). Näiden väittämien keskiarvoksi muodostui 2,38. Päivittäisviestintä toimii selkeästi paremmin kuin sisäinen markkinointi. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat siihen, miten heitä opastettiin oman työnsä tekemiseen. Jos oma työ, tehtävät tai järjestelmät muuttuivat, muutostilanteessa koettiin, että opastusta sai yleensä ottaen riittävästi. Esimiehet pitävät alaisensa tutkimuksen mukaan melko hyvin ajan tasalla päivittäisistä työasioista ja muistavat myös melko usein kehua alaisiaan näiden onnistuessa työssään. Esimiehet osasivat vastaajien mielestä myös hyvin tai melko hyvin jakaa rakentavaa palautetta epäonnistumisten kohdatessa. Vastaajista vain n. 5 % oli täysin eri mieltä esimiehensä taidoista jakaa informaatiota, kannustaa ja antaa palautetta rakentavasti. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Yhteiset toimintatavat sähköpostin käytössä ja puhelinasiointinnissa

Havaitsin, että tullessani taloon minulle ei annettu ohjeistuksia esimerkiksi sähköpostin käytöstä tai puhelinasiointinnista yhtiön nimissä. Selvittäessäni asiaa sain tietää, että tällaiset ohjeistukset on joskus luotu, mutta niistä harvat tietävät ja vielä harvemmat niitä käyttävät. (Sarkeala 2011.)

Otin aiheen esille haastatteluissa. Tulos oli, että haastatelluista kaksi oli kuulut joskus luoduista kirjallisista ohjeistuksista. Kukaan ei tiedostanut käyttävänsä niitä, ei tiedetty kuuluisiko niitä käyttää, eikä tiedetty mistä ne löytyvät. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

5.3.2 Yhteisön jäsenten kiinnittäminen

Tätä aihetta koskien vastaajille esitettiin kyselyssä kymmenen erilaista väittämää (liite 3/2, taulukko 3), joiden keskiarvoksi muodostui 2,55.

Vastaajien sitoutuminen työnantajaansa

Vastaajat kokivat yleisesti ottaen olevansa melko sitoutuneita työnantajaansa, ja heistä merkittävän moni koki myös olevansa osa KSS Energia-konsernia

(Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Vastaukset olivat hiukan yllättäviä siihen nähden, että tutkimuskohteessa sisäistä profilointia ja strategiaviestintää tehdään hyvin vähän.

Työn ja tavoitteiden mielekkyys sekä kehityskeskustelut

Vastaajien mielestä heidän työnsä on melko mielekästä ja heillä on melko hyvät mahdollisuudet kehittää omaa työtään ja itseään. Tiimien tavoitteita pidettiin melko selkeinä ja uskottiin, että tavoitteiden saavuttamisesta kerrotaan riittävällä tasolla. Kun vastaajilta kysyttiin kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä, hajontaa tuli vastauksissa hiukan enemmän, vastausten keskiarvon ollessa 2,98 kyseisen väittämän kohdalla. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Konsernin eri liiketoimintojen tunteminen ja johdon esilläolo

Väittämät siitä, miten hyvin vastaajat tuntevat eri liiketoimintojen toimintaa tai saavat niistä tietoa, nousivat selvästi esille osion muiden väittämien keskiarvoista olemalla heikompia. Oman liiketoiminnon toiminnasta ja saavutuksista saadaan tietoa keskinkertaisesti tai melko hyvin, mutta väittämä *Tunnen riittävästi muiden liiketoimintojen ja tiimien toimintaa* sai välttävän keskiarvon 3,31. Tämän osion heikoimman keskiarvon 3,34 sai väittämä *Konsernin johto on esillä arjessa*. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Perehdyttäminen

Kyselytutkimuksessa ei kysytty perehdyttämisestä lainkaan, sen sijaan haastatteluissa käytiin läpi perehdyttämistä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka olivat tulleet taloon viime vuosina. Haastatteluiden perusteella johtavaan tai esimiesasemaan tulevat henkilöt perehdytetään hyvin. Heidän perehdyttämisenä toimii myös silloin, kun he ovat tulleet taloon yritysfuusioiden kautta. Perehdyttäminen hoidetaan parin viikon mittaisen jakson aikana ja eri asioille on henkilöstöhallinnon toimesta laadittu kirjallinen aikataulu. Perehdyttämisessä on tutkimuksen mukaan käyty läpi toimiala, yrityksen strategia, missio, visio ja arvot. Taloon tuleville on esitelty yrityksen ja eri yksiköiden sekä tiimien toimintaa. Opastus oli lähes poikkeuksetta koettu syvälliseksi, riittävän laajaksi ja

kaikki olivat tunteneet itsensä hyvin tervetulleiksi, ja heidät oli esitelty koko talolle. Erityisen positiivisena koettiin henkilökohtaiset, perehdytysohjelmaan sisältyneet keskustelut. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Omien havaintojeni perusteella suurin puute perehdyttämisessä on se, että kesätyöntekijöitä ja määräaikaisia työntekijöitä ei perehdytetä toimialaan tai KSS Energia-konserniin lainkaan. Henkilöstöhallinto perehdyttää heidät päivitäisiin perusasioihin ja henkilöstöhallinnon asioihin, mutta laajempi ymmärrys yrityksen toiminnasta sekä profilointi jäävät puuttumaan. Taloon kuitenkin tullaan hyvin usein määräaikaisen työsuhteen kautta. Huolestuttavaa on, jääkö syvällisempi perehdyttäminen tällöin kokonaan tekemättä. Työtehtävistä toiseen siirron yhteydessä ei myöskään yleensä järjestetä perehdyttämistä. Myös tällaisessa tilanteessa se olisi tarpeellista huomioonottaen sen, miten monesta eri yrityksestä KSS Energia on muodostunut. (Sarkeala 2011.)

Henkilöstöhallinto pitää perehdyttämistä hyvänä, ja henkilöstöhallinnon edustajan mukaan sitä on viime vuosina pyritty kehittämään. Näin varmasti onkin, ja pyrkimys sekä suunnitelmat ovat hyvät. Henkilöstöhallinnossa on olemassa perehdyttämissuunnitelma kahden viikon ajalle, uuden *vakituisen* henkilön tullessa taloon. Saamani palautteen ja omien havaintojeni mukaan tämä hyvä perehdyttäminen ei vain koske kaikkia taloon tulevia: tämä seikka tekee asiasta ongelmallisen. Henkilöstöhallinnon omien havaintojen mukaan perehdyttämisessä on yksi selkeä ongelma: perehdyttäminen sisältää ohjeen mukaan loppukeskustelun oman esimiehen kanssa, josta pitäisi tulla heille palautetta siitä, miten perehdytys on onnistunut ja miten taloon tullut henkilö on sen kokenut. Tällaista palautetta he eivät saa. (Sarkeala 2011.)

Kirjallinen henkilöstöopas

Aiemmin käytössä on ollut myös kirjallinen henkilöstöopas, jota ylläpidettiin ja päivitettiin henkilöstöhallinnon toimesta. Tämä jätettiin kuitenkin pois käytöstä, sillä koettiin, että sisältöä oli hyvin raskasta ylläpitää ja päivittää oman työn ohella, sillä muutoksia oli jatkuvasti. Tällä hetkellä perehdyttäminen hoidetaan pääasiallisesti suullisesti. Tässä yhteydessä käydään läpi kulunvalvonta ja työajanseuranta, vapaat ja sairauspoissaolot, lomat, työterveyshuolto, lounasetu sekä jaetaan kirjallinen informaatio työntekijän velvollisuuksista. Sa-

malla käydään läpi lyhyesti myös intranetin sisältöä ja käyttöä teoriassa. Mielestäni on harmillista, että kirjallinen opas on jouduttu resurssipulan vuoksi jättämään pois. Toimialan erikoisuuden ja monimutkaisuuden huomioon ottaen opas olisi hyvin tarpeellinen uuden henkilön alalle perehdyttämistä varten. KSS Energian kokoisella yrityksellä tulisi myös pelkästään imagollisista syistä olla asianmukainen kirjallinen perehdyttämiskansio uusille henkilöille. (Sarkeala 2011.)

5.3.3 Informointi ja yleinen tiedon kulku yhteisössä

Kyselytutkimuksessa käsiteltiin aihetta kahdentoista väittämän muodossa (liite 3/3, taulukko 5). Aluksi luodattiin neljällä väittämällä johdon tiedottamista organisaatiossa.

Johdon tiedottaminen

Kyselyssä väittämä *Tiedottaminen organisaatiossamme kaikista asioista on yleisesti ottaen riittävää* sai osion heikoimman keskiarvon 3,03. Jopa 10 % vastaajista oli melko eri mieltä asiasta. Myös johtoryhmän päätöksistä ja niiden seurauksista tiedottamiseen oltiin tyytymättömiä. Toimialan tapahtumista ja muutoksista sekä organisaatiossa tapahtuvista henkilövaihdoksista ja uudelleenorganisoinneista voitaisiin myös tiedottaa vastaajien mielestä enemmän ja selkeämmin. Väittämä tiedottamisen avoimuudesta ja ennakoivuudesta aiheutti myös hajontaa vastauksissa: 13 % vastanneista oli melko eri mieltä asiasta ja 10,6 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Haastatteluissa johdon tiedottamisen onnistumisesta ja laadusta kysyminen aiheutti eriäviä mielipiteitä. Osa haastatelluista ei kaivannut johdolta lisää informaatiota, osa kaipasi huomattavasti enemmän. Tässä oli mielestäni eroa siinä, millä organisaatiotasolla haastateltu työskenteli. Esimiehet ja keskijohto saivat enemmän informaatiota kuin toimihenkilöt ja työntekijätaso. Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että heille jää yritysjohton tiedottamisesta usein tunne, ettei johto kerro riittävän avoimesti asioista, mikä aiheuttaa turhia käytäväkeskusteluja ja spekulointeja tulevaisuudesta. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Havaintojeni mukaan johto yleisesti ottaen kyllä informoi henkilöstöä, mutta johdon informoinnissa on kolme ongelmakohtaa, joista mielestäni myös edellä mainitut mielipiteet aiheutuvat (Sarkeala 2011).

Johdon tiedottamisen ongelmat

Havaintojeni mukaan johdon viestinnästä puuttuu vastaanottajälähtöisyys, eli ei varmisteta, että tiedote tai viesti on ymmärrettävässä ja riittävän selkeässä muodossa. Tällainen tiedottaminen saa aikaan henkilöstön keskuudessa asenteen, että johto tiedottaa asioista, mutta ei oikeasti kerro mitään. Vastaanottajälähtöisyyden huomioiminen on erityisen tärkeää siksi, että KSS Energiassa toimii paljon erilaista henkilöstöä eli pieniä viestinnällisiä kohderyhmiä on useita erilaisia. Vastaanottajälähtöisyydellä huolehdittaisiin siitä, että viestit ovat ymmärrettäviä kaikille kohderyhmille.

Kun asioista tiedotetaan, se tulisi tehdä mahdollisimman yksiselitteisesti ja tyhjentävästi. Riittävän selkeällä viestinnällä tulisi varmistaa, että kaikki todella ymmärtävät, mistä on kyse. Hyvä esimerkki epäselvästä aiheesta oli keväällä ja kesällä 2011 puitu energiafuusio. Asiasta tiedotettiin, mutta syvempi ymmärrys jäi viestinnän vastaanottajilta puuttumaan. Moni, jolta kysyin asiasta, ei oikeastaan ymmärtänyt, mistä oli kyse tai mitä fuusio toteutuessaan tarkoittaisi. Tiedottamisesta puuttui tässäkin vastaanottajälähtöisyys. (Sarkeala 2011.)

Havaitsin tiedottamisessa myös toisen ongelman. Asioista kerrotaan, mutta tilanteeseen johtaneita syitä ei käsitellä, eikä asioiden ja tapahtumien seurauksia. Seuraukset ovat kuitenkin eniten henkilöstöä koskettava asia. (Sarkeala 2011.)

Kolmanneksi kiinnitin huomiota siihen, että asioista tiedotetaan vasta, kun ne ovat jo valmiiksi pureksittu ja päätökset on tehty. Henkilöstö aavistaa kyllä, mikäli jotakin uutta on meneillään. Avoimuuden ja luottamuksen säilyttämiseksi ja lisäämiseksi myös keskeneräisistä asioista kannattaa mielestäni tiedottaa. (Sarkeala 2011.)

Esimiehiltä saatava strategia- ja muutosinformaatio

Kyselytutkimuksen mukaan esimiesten informointi alaisilleen organisaation suurista linjavedoista, kuten muutoksista ja strategioista vaihtelee. Todennäköisesti informaation jakaminen ja asenne strategiaviestintää kohtaan vaihtelee esimiehestä riippuen. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Haastatellut uskoivat, että johto jakaa aiheesta informaatiota esimiestasolle saakka, mutta heidän mukaansa tieto ei kulje organisaatiossa alaspäin työntekijöille ja toimihenkilöille (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011). Haastattelujen ja omien havaintojeni (Sarkeala 2011) pohjalta strategiaviestintä ja profilointi-informaatio pysähtyykin tiiminvetäjätasolle. Alemmat toimihenkilöt ja työntekijät eivät saa näistä asioista tietoa lainkaan.

Infotilaisuudet ja taloustiedon jakaminen

Kyselytutkimuksessa esitettiin neljä väittämää (liite 3/3, taulukko 5) infotilaisuuksista ja taloustiedon sisäistämisestä. Infotilaisuuksiin osallistutaan tutkimuksen mukaan mielellään. Kysyttäessä vastaajilta, koetaanko tilaisuuksissa jaettava tieto merkityksellisenä, selkeänä ja ymmärrettävänä, hajontaa tuli vastauksissa enemmän. Useat vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että tieto on selkeää, ymmärrettävää ja kiinnostavaa, mutta moni vastaaja oli toisaalta sitä mieltä, että informaatio oli yhdentekevää tai melko vaikeasti ymmärrettävää. Yrityksen taloudellisesta tilanteesta vastaajista 16,5 % osaisi kertoa tuttavilleen ja 18,3 % oli epävarmoja tai he eivät olleet kovinkaan hyvin sisäistäneet informaatiota taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Haastattelut tukivat hyvin kyselyn tutkimustuloksia. Suurin osa haastatelluista kertoi osallistuvansa infotilaisuuksiin mielellään ja he uskoivat myös työtoveriensä ajattelevan näin. Toisaalta haastateltujen mukaan on olemassa aina pieni osa henkilöstöä, joita talousluvut ja yrityksen menestys eivät kiinnosta, esitettiin ne missä muodossa tahansa. Haastatteluissa nousi myös esille seikka, että uskottiin vahvasti, ettei talousinfotilaisuuksissa jaettu informaatio avaudu kaikille. Tästä syystä esitystapaan ja -grafiikkaan sekä asioiden painottamiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiat saataisiin selkeään muotoon ja ym-

märrettäviksi. Haastatellut toivoivat lisäksi infotilaisuuksiin avoimempaa ilma-
piiriä ja keskustelua asioista. Toiveena nousi esille myös, että tilaisuuksista
tehtäisiin tunnelmaltaan mukavampia ja tarjolla olisi esimerkiksi kahvia ja pul-
laa. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Vertikaalinen tiedonkulku työyhteisössä

Informaation kulku organisaatiossa tulisi olla myös vertikaalisesti kahdensuun-
taista. Väittämä *Saan halutessani viestini perille yritysjohdolle saakka, esimer-
kiksi esimieheni kautta* aiheutti kuitenkin vastauksiin suurta hajontaa: asiaan ei
uskottu (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Selvittäessäni vertikaali-
sen tiedonkulun kahdensuuntaisuutta syvällisemmin, törmäsin seuraaviin us-
komuksiin ja asenteisiin (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011):

- työn kehittämiseen liittyvissä asioissa oma esimies kuuntelee ja hänen us-
kotaan vievän asioita eteenpäin
- yrityksen johto ei kuuntele esimiehiä (tai keskiportaan mielipiteitä) tai hei-
dän esityksensä eivät vaikuta johtoryhmän päätöksen tekoon millään ta-
voin

Muutosviestintä

Haastatteluissa syntyi myös paljon keskustelua siitä, miten muutosviestintää
on hoidettu. Sävyltään tämä oli selkeästi negatiivisin keskustelunaihe. Koettiin,
että muutoksissa kahdensuuntainen viestintä ei ole toiminut. Muutostilanteilla
haastatellut tarkoittivat viime vuosina tapahtuneita organisaatiouudistuksia ja
yritysfuusioita. Näissä tilanteissa ei monen haastatellun mielestä huomioitu
ruohonjuuritason asioita, eikä kuunneltu työntekijää lainkaan, huolimatta siitä,
että hänellä olisi saattanut olla mielipiteitä työn järkevään kehittämiseen ja uu-
delleenorganisointiin. Tällä tavalla usea työnkuva jäi epämääräiseksi ja seka-
vaksi sekä saattoi sisältää toisiinsa täysin liittymättömiä tehtäviä. Uudet tehtä-
vät eivät myöskään välttämättä vastaa työntekijän osaamisen tasoa eivätkä
kiinnostuksen kohteita. Tällä on suuri vaikutus työmotivaatioon. (Työyhteisö-
viestinnän haastattelututkimus 2011.)

Organisaatiomuutoksissa olisi tärkeää huomioida työntekijän mielipide, sillä hän on asiantuntija oman työnsä osalta. Kuunteleminen olisi myös hyvä tapa viedä organisaatiomuutos läpi positiivisessa hengessä: jokainen saisi tuntea tulleen kuunnelluksi ja voineensa vaikuttaa päätöksentekoon. Organisaatiomuutos voisi näin olla mahdollisuus sen sijaan, että se on välttämätön pakko.

5.3.4 Yhteisökuvan rakentaminen eli profilointi

Aihetta luodattiin kyselytutkimuksessa seitsemällä väittämällä (liite 3/4, taulukko 7), joista kolme käsitteli yrityksen sisäistä yhteisökuvaa ja neljä missiota, visiota ja arvoja.

Mission, vision ja arvojen tunteminen

Kyselytutkimuksessa väittämät mission, vision ja arvojen tunnettuudesta saivat keskiarvokseen 2,9. Yrityksen mission vastaajat uskoivat tuntevansa melko hyvin tai keskinkertaisesti. Vision uskoi suurin osa vastaajista tuntevansa keskinkertaisesti tai melko huonosti. Yrityksen arvot vastaajat tunsivat yleisesti ottaen heikosti. Peräti 25 % vastaajista kertoi tuntevansa ne melko huonosti tai huonosti. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Kyselytutkimuksen tuloksia tukevat myös haastattelujen vastaukset. Osa haastelluista muisti muutaman arvon, osa ei muistanut niistä mitään. Vain yksi haastateltu tiesi, mistä arvot löytyvät tällä hetkellä. Selkeämpää vastaajille tuntui olevan se, mitä arvot tarkoittavat jokaisen omassa työssä, kuin mitkä ovat yrityksen arvot. Mission ja vision haastateltavat muistivat hämärästi jostakin infotilaisuudesta, mutta pääosin niistä ei tiedetty. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

KSS Energian tunteminen ja arvostus työnantajana

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella KSS Energiaa pidetään suhteellisen hyvänä työnantajana. Vastaajista noin puolet oli sitä mieltä, että KSS Energia on melko hyvä tai hyvä työnantaja ja suosittelisi sitä mielellään. Noin 40 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vain 8,5 % oli asiasta melko eri mieltä, ei-

kä kukaan ollut täysin eri mieltä asiasta. Väittämä siitä, miten hyvin vastaaja tuntee KSS Energian yrityksenä ja miten hyvin osaisi siitä kertoa tuttavilleen, sai keskiarvokseen 2,85. Sisäisessä tunnettuudessa olisi siis parantamisen varaa. Tähän todennäköisesti vaikuttaa se, miten kauan vastaaja on talossa työskennellyt: kauemmin olleet tuntevat työnantajansa paremmin ja uudet työntekijät heikommin. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Haastatelluista kaikki suosittelisivat KSS Energiaa työnantajana. He myös kertoivat tuntevansa yrityksen melko hyvin tai hyvin ja uskoivat, että osaisivat kertoa tuttavalleen yrityksestä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että sisäistä yrityskuvaa toivottaisiin uudistettavan, sillä talossa on liikaa jäänteitä vanhasta ajasta. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

5.3.5 Yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus

Kyselytutkimuksessa esitettiin vastaajille kuusi erilaista väittämää (liite 3/1, taulukko 2), koskien viestintäilmapiiriä ja henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta työpaikalla. Osion keskiarvoksi tuli 2,13.

Vuorovaikutus työtovereiden kesken

Kyselytutkimuksen mukaan vuorovaikutusta tiimien sisällä pidetään hyvänä. Esimiehet toimivat pääosin hyvänä esimerkkinä positiivisen tunnelman luomiseksi työpaikalla. Vastaajat myös kokevat, että heidän esimiehensä kuuntelevat heitä. Palavereissa koetaan olevan avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Työtovereiden käytös ja asenteet koetaan erityisen asiallisina ja ystävällisinä. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Virallisen tiedottamisen sävy

Kyselytutkimuksen mukaan mielipiteet siitä, että virallinen tiedottaminen olisi työyhteisössä aina sävyltään ystävällistä ja asiallista, aiheuttivat hajontaa. Väittämä sai osion heikoimman keskiarvon 2,39. Yleiseen tiedottamiseen, sen sävyyn ja ammattimaisuuteen tulisi siis jatkossa kiinnittää huomiota. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Horisontaalinen tiedonkulku

Haastatteluissa nousi vahvasti esille se, että *konserniyksiköiden välillä* horisontaalisessa tiedonkulussa uskotaan olevan ongelmia. Tietoa ei jaeta yksiköiden välillä riittävästi, tai jaettu tieto on epämääräistä. Eräs haastateltava totesi, että *omasta vallasta ja tiedoista pidetään kiinni ja samalla unohdetaan perimmäinen syy, miks me täällä ollaan, eli asiakasta varten*. Horisontaalisessa tiedonkulussa myös *eri tiimien välillä* havaittiin ongelmia, katkoksia ja epämääräisyyksiä, mutta nämä eivät olleet vastaajien mukaan niin huomattavia. Haastatellut tiedostivat horisontaalisen tiedonkulun ongelmat hyvin. Heidän mukaansa on vaikea hahmottaa ja hoitaa asiakokonaisuuksia, koska asioista ei ole riittävästi tietoa. Tältä pohjalta eräässä haastattelussa nousi esille seuraava idea: uuden työmaan alkaessa voitaisiin pitää aloituspalaveri, jossa olisivat läsnä kaikki asianosaiset tai ainakin asianosaisten tiimien vetäjät. Uudesta työmaasta voitaisiin myös tiedottaa intranetissä, jotta mahdolliset tiedustelut osataan jokaisen toimesta ohjata oikealle henkilölle. Näin myös kaikki, joita uusi projekti saattaa jossakin vaiheessa koskettaa, olisivat siitä tietoisia. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

Tutkimuksen aikana havaitsin ainakin yhden syyn, joka vaikuttaa horisontaaliseen tiedonkulkuun: eri tiimien toimintaa ja henkilöiden tehtävänkuvia pidetään epäselvinä. Näin ollen ei tiedetä, mikä tieto kenenkin työhön vaikuttaa. Ensi alkuun jakamalla tietoa eri yksiköiden ja tiimien toiminnasta uskon, että asiassa voitaisiin saada aikaan muutoksia. Myöhemmin horisontaalisen viestinnän kehittämiseen on löydettävä lisää ratkaisuja, mutta asia vaatii lisäselvityksiä. (Sarkeala 2011.)

5.4 Yleinen viestintätyytyväisyys

Kyselytutkimuksen lopussa pyydettiin vastaajia vielä arvioimaan viestinnän eri osioita kouluarvosanoin. Annetut arvosanat (taulukko 2) tukevat hyvin muita tutkimustuloksia. Tyytyväisimpiä ollaan työtovereiden väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Myös esimiesviestintä saa hyvän arvosanan. Tyydyttävän arvosanan saavat omat vuorovaikutusmahdollisuudet, tiedon kulun avoimuus, yritysjohton viestintä sekä tiimien ja yksiköiden välinen tiedonkulku, joista

kaksi viimeistä saivat heikoimman arvosanan. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Taulukko 2. Henkilöstön viestintätyytyväisyys kouluarvosanoin (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011)

Kouluarvosanat/ arvosteltava tiedonkulun osa-alue	4	5	6	7	8	9	10	Vastaajia	Keskiarvo
Yritysjohdon viestintä: tiedon kulku ylhäältä alaspäin	2	5	15	16	18	3	0	59	6,88
Oma viestintä ja vuorovaikutusmahdollisuutesi: tiedon kulku alhaalta ylöspäin	0	4	11	15	20	9	0	59	7,32
Esimiesviestintä: esimiehesi viestintä sinulle	0	1	5	13	20	17	3	59	7,95
Yksiköiden välinen tiedon kulku	2	8	17	19	10	3	0	59	6,61
Tiimien välinen tiedon kulku	1	5	19	15	15	3	1	59	6,86
Työtovereiden välinen viestintä ja vuorovaikutus	0	1	2	8	26	16	6	59	8,22
Viestintäilmasto: tiedonkulun avoimuus	1	2	22	11	18	4	1	59	7
Yhteisarvosana viestintätyytyväisyydelle									7,26

Lisäksi tutkimuksen perusteella vallitsee yleinen mielipide siitä, että sisäistä viestintää on liian vähän. Haastatteluissa mainittiin myös, että viestinnän taso ja työilmapiiri ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina ja asioihin kaivattiin parannusta. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

5.5 Viestintäsuunnitelman tavoitteiden toteutuminen

Aiemmin luodussa viestintäsuunnitelmassa viestinnän visio on määritelty vuodelle 2014 seuraavasti: *KSS Energia tunnetaan arvostettuna, keskustelevana ja aktiivisena kumppanina ja vaikuttajana. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö vahvistaa kilpailuetua, mainetta sekä positiivista työnantajakuva.*

Suunnitelman *painopistealueet* olivat viestinnän perusvalmiuksien kehittämisessä, viestintäosaamisen kasvattamisessa, henkilöstön viestintätyytyväisyyden kasvussa ja kriisiviestinnän harjoittelemisessa. *Avaintavoitteet* henkilöstön

osalta olivat uusiin haasteisiin tarttuminen positiivisessa ilmapiirissä ja uuden yrityksen sekä organisaation olemassaolon sisäistäminen.

Tutkimustulosten perusteella on vaikea sanoa, ovatko perusvalmiudet kehittyneet, viestintäosaaminen tai viestintätyytyväisyys kasvaneet, sillä mitään selkeää mittaria ei näille ole aiemmin viestinnässä luotu. Tutkimuksen mukaan työilmapiiri on pääosin positiivinen ja aamuisin töihin tullaan mielellään, vaikka epäkohtia ja kehittämisen aiheita havaitaankin. Jotkut tutkimukseen osallistuneista kokivat, että työ- sekä viestintäilmapiiri ovat viime vuosina heikentyneet (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011).

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi myös siltä, että viestintäsuunnitelmassa mainittu uuden organisaation olemassa olo ja rakenne on melko hyvin sisäistetty ja hyväksytty. Tutkimuksessa esille nousseiden mielipiteiden valossa uskon kuitenkin, että työntekijätason yritykseen kiinnittämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011).

5.6 Viestintästrategian tavoitteiden toteutuminen

Aiemmin luodussa viestintästrategiassa on sisäisen viestinnän strategiset päätavoitteet vuodelle 2014 määritelty seuraavasti:

- *Henkilöstö on tyytyväinen sisäiseen tiedonkulkuun*
- *Päivittäisjohtaminen on vuorovaikutteista ja keskustelujen merkitys korostetun suuri*
- *Tiedonkulku eri yksiköiden välillä toimii hyvin*
- *Henkilöstö tuntee KSS Energian strategian ja ymmärtää oman roolinsa sen toteuttamisessa*

Näistä tavoitteista ensimmäistä luodattiin kyselytutkimuksessa pyytämällä vastaajia antamaan kouluarvosanat sisäisen viestinnän eri osioille. Viestintätyytyväisyyden keskiarvoksi tuli 7,26. Parannettavaa on, mutta kokonaisuutena henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen tiedonkulkuun on tutkimustulosten perusteella tyydyttävällä tasolla. Tyytyväisimpiä oltiin päivittäisjohtamiseen (esimiestason johtaminen) ja tyytymättömmimpiä eri konserniyksiköiden väliseen tiedonkulkuun. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Toista tavoitetta, päivittäisjohtamisen vuorovaikutteisuutta, selvitettiin tutkimuksessa myös. Pääasiallisesti esimiehiin, esimiesviestintään ja vuorovaikutukseen esimiehen kanssa oltiin tyytyväisiä. Vastaajat kokivat, että oma esimies kuuntelee ja huomioi. (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011.)

Kaksi jälkimmäistä strategista tavoitetta sen sijaan eivät tutkimuksen mukaan toteudu kovinkaan hyvin. Tutkimustulokset osoittavat selvästi, että tiedonkulku eri yksiköiden välillä toimii heikosti. Henkilöstö ei myöskään tunne KSS Energian strategiaa yritysjohtoa lukuun ottamatta, joten myös jokaisen oma rooli sen toteuttamisessa jää varmasti epäselväksi. (Työyhteisöviestinnän kysely- ja haastattelututkimus 2011.)

5.7 Halutun yhteisökuvan tunteminen

Viestintästrategiassa on määritetty, että KSS Energia haluaa olla *osaava ja luotettava, välittävä ja vastuullinen sekä dynaaminen ja seudun elinvoimaisuutta tukeva*. Tutkimuksen mukaan henkilöstöllä ei ole selkeää käsitystä halutusta yhteisökuvasta (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011). Haastattelussa kysyttiin, millaisia mielikuvia oma työnantaja herättää, ja pyydettiin kuvailemaan tätä muutamalla sanalla. Useimmin toistuivat seuraavat kolme adjektiivia: perinteinen, vanhanaikainen ja luotettava (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011).

Lisäksi haastatellut mainitsivat seuraavat adjektiivit ja asiat: vakavarainen, hyvä työnantaja, mukavat työkaverit, hyvä energiakumppani, vakaa, jämähtänyt, merkittävä tekijä alueella, hyvämaineinen, oma arvomaailma, hyvä työilmapiiri, varma työnantaja, joka edellyttää uudistumista ja muutosvalmiutta. Osalla haastatelluista ei ollut mielipidettä asiasta. (Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus 2011.)

6 TYÖYHTEISÖViestinnän KEHITTÄMINEN Tulevaisuudessa

6.1 Viestinnän kehittäminen strategisella tasolla

Ensi alkuun yritysjohtoon on tehtävä strateginen päätös siitä, miten tärkeänä se pitää sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän kehittäminen vaatii tuekseen

johdon täyden tuen ja ymmärryksen siitä, miten tärkeästä asiasta on kyse ja mihin kaikkeen viestinnällä voidaan vaikuttaa. Tämä on mielestäni ensiaskel sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelun eriyttäminen

Tutustuessani talvella 2011 saamaani ennakkomateriaaliin *Viestinnän linjaukset 1.1.2010*, kiinnitin ensimmäisenä huomiota siihen, että sisäistä ja ulkoista viestintää, niiden organisointia ja suunnittelua ei ole eriytetty toisistaan. KSS Energian suuruudessa yrityksessä tämä on mielestäni välttämätöntä, jotta perusorganisoinnit ja viestinnän operatiivinen suunnittelu saadaan tehtyä riittävän yksityiskohtaisiksi.

Strategiaviestintä ja viestintästrategia

Tutkimuksen tulosten mukaan strategiaviestinnässä on parantamisen varaa. Asiat ovat luonnollisesti tuttuja yrityksen johtoportaassa työskenteleville, mutta toimihenkilöille ja työntekijöille asiat jäävät vieraisiksi. Työyhteisössä tarvitaan strategiatyötä. Strategian läpiviemisen onnistumisen kannalta henkilöstön luottamuksella yritysjohtoa kohtaan on suuri merkitys. Tähän voidaan vaikuttaa sisäisen viestinnän avulla, *muuttamalla viestintää avoimempaan suuntaan ja huomioimalla viestinnän vastaanottajat*. Henkilöstön luottamus työnantajaansa ja tulevaisuuteen rakentuu siitä, miten johto luo viestintäkulttuuria ja vahvistaa jo olemassa olevaa.

Strategian jalkauttaminen

Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä, vaan jaetulle tiedolle tulee antaa syvällisempi merkitys. Tätä tehtävää varten yritysjohto tarvitsee viestinnän ammattilaisia. Heidän tehtävänä on toimia suodattimena yritysjohtoon ja henkilöstön välillä. Asiat, joista yritysjohto haluaa viestiä alaisilleen (kuten visio, missio, strategiat ja tavoitteet), on tehtävä ymmärrettäväksi työyhteisölle. Ei riitä, että niiden olemassa olosta kerrotaan, vaan henkilöstön on sisäistettävä työyhteisönsä toiminnan tarkoitus aidosti (missio), työyhteisölle asetetut tavoitteet (tavoiteprofiili ja visio) sekä välitavoitteet ja strategiat, joiden avulla johto uskoo tavoit-

teisiin päästävän. Yhteisön strategia on onnistuttava jalkauttamaan henkilöstön keskuuteen puhumalla se ymmärrettäviksi sanoiksi.

Strategiaviestinnän haasteet

Asiaan liittyvät termit ovat usein hankalia, ja aihe saattaa tuntua vaikeasti lähestyttävältä. Se saattaa jäädä käsittelemättä kokonaan, jos yritysjohto kokee sen liian haastavaksi. Lisäksi visio, missio, arvot ja strategia määritellään usein vakiintunein tyylein: niissä kerrotaan luotettavuudesta, kunnioittamisesta, asiakaslähtöisyydestä ja arvostamisesta. Asioita ei kuitenkaan mietitä loppuun saakka käytännön tasolle, ja tärkeät käsitteet jäävät henkilöstölle korulauseiksi ja välttämättömäksi pakkopullaksi, jota jauhetaan säännöllisin väliajoin erilaisissa tilaisuuksissa. Näin ei saisi olla. Ellei henkilöstö miellä selkeästi yhteistä päämäärää siitä, miksi yhteisö on olemassa, millainen se haluaa tulevaisuudessa olla ja millä tavoin tähän halutaan päästä, käsittääkseni ei voi muodostua yhteneviä toimintatapoja ja yhteisöllistä yrityskulttuuria. Yhteisö toimii, mutta hajanaisesti ja vajaatehoisesti.

Strategiaviestinnässä onnistuminen

Luodut korulauseet tulisi purkaa auki viestinnän keinoin selittäen henkilöstölle, mitä niillä tarkoitetaan. Jopa yhteisön johto saattaa kokea, että asiat on ilmaistu liian mutkikkaasti, vaikka on ollut mukana laatimassa niitä. Ymmärrettäväksi tekemisessä tarvitaan kansantajuista lähestymistapaa. Henkilöstölle on kuvattava, miten esimerkiksi strategian ydinteemat liittyvät jokaisen päivittäiseen työhön ja mitä arvot tarkoittavat päivittäisessä työssä. (Hämäläinen & Maula 2004, 21–22.)

Tärkeää olisi myös kertoa, *miksi* visio, missio, arvot ja strategiat on luotu sekä miten ne liittyvät toisiinsa. Ne ohjaavat henkilöstön toimintaa yhtenäisesti silloin, kun henkilöstö on ne hyväksynyt, ymmärtänyt ja käyttää niitä päivittäisessä työssään, joko tietoisesti tai tiedostamattaan.

Jotta myös käytännön toimet tukisivat viestintästrategian ymmärtämistä, se ei saa jäädä vain yritysjohtoon viestittäväksi asiaksi. Tässä kohdin tulisi huomioida kaksi merkittävää asiaa:

1. Viestinnän ammattilaisten apua kannattaa käyttää viestintästrategian ymmärrettäväksi tekemisessä.
2. Viestintästrategian jalkauttaminen tulisi toteuttaa organisaatiotasolla kerrallaan ylhäältä alaspäin ja huolehtia siitä, että tieto ja ymmärrys kulkevat myös työntekijätasolle saakka.

Strategiaviestintä saattaa epäonnistua myös siinä tapauksessa, että se jää pelkästään viestinnän ammattilaisten (kuten tiedottajan) yksin ajamaksi hankkeeksi. Strategiasta kertomisen ei tule olla vain tiedottamista ja erillinen projekti muusta strategiatyöstä ja johtamisesta. (Hämäläinen & Maula 2004, 61.)

Yritysjohdon tulisi tehdä huolellinen ja yksityiskohtainen suunnitelma viestinnän ammattilaisten apua käyttäen siitä, miten strategia aiotaan jalkauttaa ja tämä suunnitelma tulisi liittää osaksi yhteisön viestintäsuunnitelmaa. Suunnitelun lähtökohdiksi tulisi ottaa muutama viestinnän perusasia (Hämäläinen & Maula 2004, 68):

- Millaisia erilaisia kohderyhmiä työyhteisön sisällä on ja millä tavoin he käsittelevät tietoa?
- Miten viesti muotoillaan ymmärrettäväksi kaikille kohderyhmille?
- Miten varmistetaan, että viesti kulkee läpi koko organisaation?
- Mitä kanavia käytetään?
- Ketkä ovat pääasiallisia viestijöitä?
- Miten lopputulosta uudesta tavasta viestiä mitataan?

Yhteisökuvan tunnetuksi tekeminen

Yrityksen maineen kannalta on tärkeää, että henkilöstö tuntee ja ymmärtää halutun julkisuuskuvan, sillä henkilöstö on merkittävä maineen luoja. Henkilöstön tulee ymmärtää näiden asetettujen tavoitteellisten mielikuvien merkitys omassa työssään ja työn arvona. Pelkinä sanoina nämä tavoitteet saattavat jäädä kaukaisiksi, ja siksi viestinnässä tulisi miettiä, miten tavoiteltu yrityskuva puetaan arkisempaan muotoon ja tuodaan lähelle työntekijää. Yhteisökuva on erilaisin toimenpitein jalkautettava henkilöstön keskuuteen, samaan tapaan kuin strategia, puhumalla se ymmärrettävään muotoon. Mikäli mielikuvan ra-

kentamisessä käytetään kolmena ydinviestinä viestintästrategiassa mainittuja asioita, voisi niitä purkaa auki yksilötasolla esimerkiksi seuraavasti:

- Miten toimin, jotta olen työssäni osaava ja luotettava?
- Miten olen välittävä kanssaihmissä kohtaan (työtoverit/asiakkaat) ja mitä vastuullisuus työssäni tarkoittaa?
- Edistänkö minä toimillani työyhteisön dynaamisuutta?

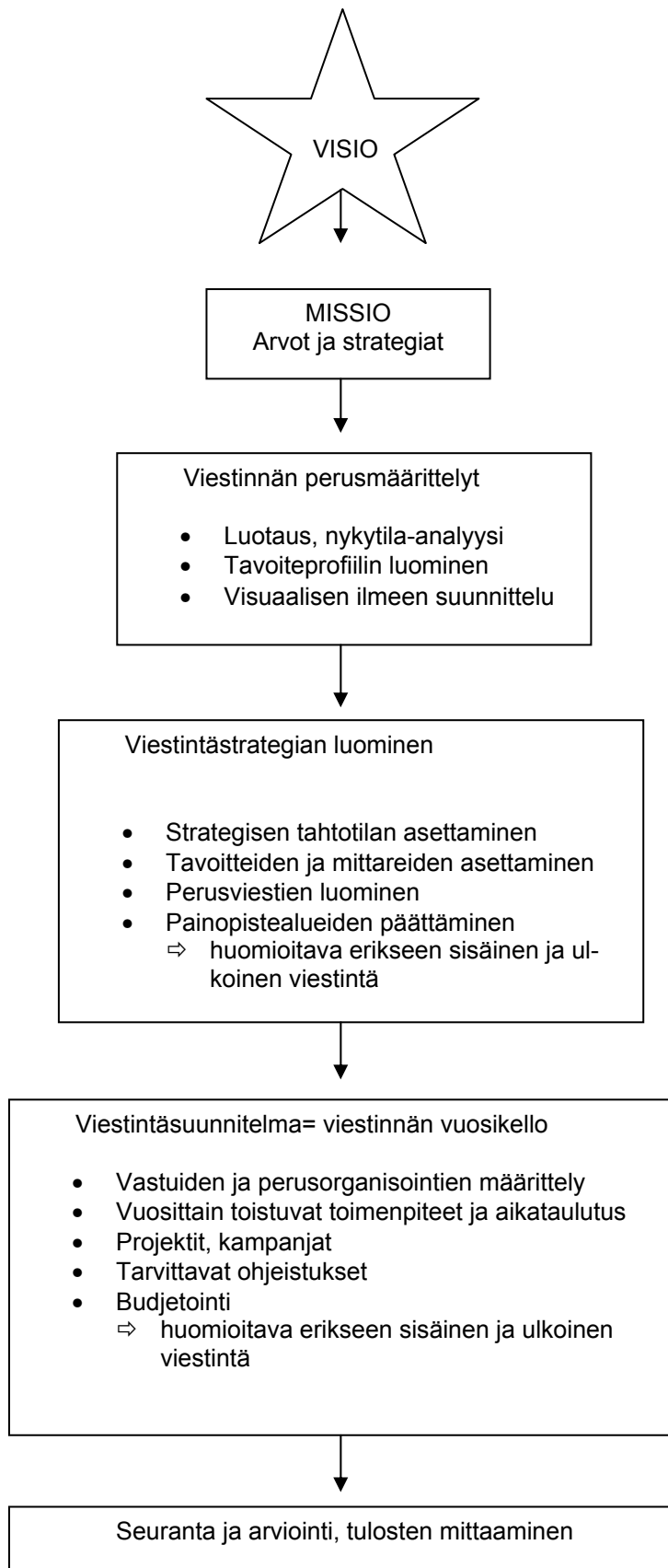
Yrityskuva jalkautetaan käytäntöön organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Viime kädessä tiimiesimiehet käyvät tiimipalavereissa läpi tavoiteltua yrityskuvaa alaistensa kanssa pohtien edellä mainittuja asioita. Yrityskuvan rakentaminen ja strategiatyöskentely on tehokasta yhdistää.

6.2 Viestinnän suunnittelun kehittäminen

Hyvä työkalu viestinnän suunnitteluun on esimerkiksi Mika Kamenskyn (2010) luoma kaavio (kuva 8) yrityksen arkkitehtuurin tasoista, jossa yrityksen visio, toiminta-ajatus, arvot ja perusstrategiat luovat pohjan viestinnän perusmäärittelyille. Perusmäärittelyjen jälkeen luodaan viestintästrategia. Strategiselta tasolta siirrytään operationaaliselle tasolle viestinnän yksityiskohtaisempaan suunnitteluun.

Viestinnän perusmäärittelyt

Perusmäärittelyiden avulla kuvataan sitä, millaisia halutaan tulevaisuudessa olla. Kun perusmäärittelyitä tehdään, on tunnettava lähtötilanne. Tämä työyhteisöviestinnän tutkimus antaa hyvän kuvan lähtötilanteesta, ja sitä voidaan hyödyntää suunniteltaessa viestintää. Luotaus ja nykytila-analyysi tulisi tehdä kuitenkin myös ulkoisen viestinnän osalta, jotta voidaan määritellä lähtötilanne kokonaisuutena. Tämän jälkeen luodaan tavoiteprofiili ja suunnitellaan yritykselle visuaalinen ilme.



Kuva 8. Viestinnän suunnittelun tasot. Mukaelma Kamenskyn (2010, 54) kaa-
viosta *Yrityksen strateginen arkkitehtuuri*.

Viestintästrategian luominen

Tässä vaiheessa asetetaan strateginen tahtotila ja määritellään viestinnän tavoitteet tietyille aikajaksolle. Tavoitteiden asettaminen viestinnälle on ollut aiemmin vierasta, mutta sille on asetettava muutama määrällinen ja laadullinen tavoite. Lisäksi viestinnän laatua ja vastaanottajien kokemuksia on luodattava säännöllisesti. Vain näin tiedetään, ollaanko tekemässä oikeita toimenpiteitä ja johtavatko tehdyt toimenpiteet ja ratkaisut haluttuihin tuloksiin. Tavoitteiden asettaminen saattaa tuntua vaikealta, koska viestintä on totuttu näkemään vain sisäisenä palveluna, joka vastaa ympäristön tarpeisiin reaktiivisesti, mutta sen on mahdollista olla myös tavoitteellinen ja suunniteltu, proaktiivinen osa yrityksen johtamista.

Strategian suunnitteluun sisältyy myös viestinnällisten perusviestien luominen, joita toistetaan kaikessa viestinnässä. Tämän lisäksi on päätettävä tietyt painopistealueet tietyille aikajaksolle, esimerkiksi seuraavalle kolmelle vuodelle. Kun viestinnälle asetetaan strategiset tavoitteet, päätetään mittareista ja painopistealueista, on huomioitava ulkoinen ja sisäinen viestintä erikseen. Sisäinen viestintä on työyhteisön toimivuudelle tärkeää, ja siksi myös sen tulee olla panostuksen ja mittauksen kohde.

Viestinnän operatiivinen suunnittelu, viestintäsuunnitelma

Viestintästrategian luomisen jälkeen suunnittelussa siirrytään operationaaliselle tasolle. Aluksi hahmotetaan viestinnän käytettävissä olevat resurssit ja tämän perusteella päätetään viestinnän vastuuhenkilöt ja käytännön työn toteuttajat, eli määritellään viestinnän perusorganisoinnit. Tämän jälkeen suunnitellaan vuosittain toistuvat toimenpiteet ja aikataulutetaan ne viestinnän vuosikalentteriin eli vuosikelloon. Kun välttämättömät tapahtumat on merkitty vuosikelloon, tutkitaan, missä kohdin on vapaata aikaa ja henkilöresursseja sekä ryhdytään suunnittelemaan projekteja ja kampanjoita seuraavalle vuodelle huomioottaen käytössä olevat taloudelliset resurssit. Viimeiseksi luodaan tarvittavat, yksityiskohtaiset ohjeistukset käytännön viestinnän toteuttamista varten. Viestinnän *operatiivisella tasolla on erittäin tärkeää* suunnitella sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimenpiteet erikseen mutta rinnakkain.

Käytännön suunnittelu voitaisiin lähtökohtaisesti toteuttaa esimerkiksi hyödyntäen tässä tutkimuksessa käytettyjä sisäisen viestinnän osa-alueita. Tutkimustulokset antavat myös kuvan sisäisen viestinnän nykytilasta. Hyviä työkaluja suunnitteluun ovat myös esimerkiksi viestinnän ammattilaisten yhteistyön tuloksena syntynyt KVASt-testi sekä Elisa Juholinin luoma PRE-prosessimalli.

6.3 Perusorganisointien ja viestintäjärjestelmän kehittäminen

KSS Energian kaltaisessa asiantuntijayhteisössä hajautettu viestintä koetaan varmasti ensivaikutelmaltaan helpoimmaksi tavaksi hoitaa sisäistä viestintää. Organisaatiossa liikkuu paljon tietoa, joka vaatii tietynlaista asiantuntemusta, jotta asiat ilmaistaan oikein.

Sisäiseen viestintään tarvitaan kuitenkin toimintatapojen uudistamista ja yhtenäistämistä, päivitetty strategia ja yksityiskohtainen viestintäsuunnitelma sekä yksityiskohtaisesti suunnitellut perusorganisoinnit. Viestinnässä tulisi tavoitella selkeää ja yhtenäistä ilmettä sekä ammattimaista sävyä. Tietynlainen johdonmukaisuus tulisi säilyttää kaikissa viestinnän osa-alueissa ja toiminnoissa. Onnistuakseen tämä vaatii mielestäni yhtä nimettyä henkilöä (tiedottajaa), joka koordinoi ja suunnittelee toimintaa sekä vastaa sisäisestä viestinnästä.

Tutkimustulosten pohjalta uskon, että viestintä toimisi parhaiten niin, että eri konserniyksiköiden viestintävastuu kyseisen yksikön asioista olisi konserniyksikön johtajalla, joka ohjeistaisi sisäiseen viestintään nimettyä vastuuhenkilöä (tiedottajaa) viestimään yksikön asioista sopivassa kanavassa. Hajautettua *viestintävastuuta* ei siis mielestäni ole mitään syytä muuttaa. Suurimmat muutokset tarvitaan viestinnän käytännön työtehtävissä. Esimiesten ja tiiminvetäjien viestintävastuun säilyttäisin myös nykyisellään, mutta siihen tulisi sisällyttää strategiaviestintä. Heidän vastuunsa käsittäisi siis pääasiassa päivittäisviestinnän työasioista ja ohjeistuksista, perehdyttämiseen liittyvät asiat sekä strategiaviestinnän. Henkilöstöhallinto voisi edelleen viestiä omista asioistaan, mutta osastolla tulisi olla yksi nimetty henkilö hoitamassa tiedottamista. Johdon viestintää muuttaisin niin, että käytännön tiedottaminen tapahtuisi *pääosin* viestintään nimetyn vastuuhenkilön (tiedottajan) kautta, joka toimisi tässä suodattimen tavoin varmistaen, että viesti on ymmärrettävässä muodossa. Poikkeuksena edelliseen näen yleiset infotilaisuudet ja kriisitilanteet, joissa yritys-

johdon tulee henkilökohtaisesti osallistua viestintään ja olla näkyvästi läsnä. Viestintävastuu yritysjohdon asioista säilyisi näin ollen toimitusjohtajalla.

Mikäli viestinnällinen kokonaisuus toimisi edellä kuvatulla tavalla, sisäistä viestintää hoitaisivat pääasiallisesti siihen nimetty vastuuhenkilö (tiedottaja) sekä vain muutamat henkilöt hänen lisäksi (esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustaja, viestintäpäällikkö, toimitusjohtaja ja talousjohtaja). Tällä tavoin sisäiseen viestintään saataisiin luotua toivottu yhtenäinen, selkeä ja ammattimainen linja.

Viestintätiimin toimenkuva ja lisäresurssien tarve

Suurin osa viestintätiimin ajasta kuluu ulkoiseen viestintään ja tästä syystä sisäinen viestintä on jäänyt hyvin vähälle huomiolle. Mikäli sisäistä viestintää halutaan kehittää, se vaatii myös lisäresursseja viestintään. Sisäisen viestinnän suunnittelua ja koordinoitua ei ole mitään syytä jakaa tällä tavoin usealle henkilölle, vaan tehtävään tulisi nimetä yksi henkilö, joka hoitaisi sisäistä tiedottamista sekä viestinnän koordinoitua ja viestinnän linjausten yhtenäistämistä viestintäpäällikön alaisena. Näin säilytettäisiin yhtenäinen linja, viestintä olisi hallittua ja sitä olisi helpompi kehittää ja suunnitella. Tutkimuksen mukaan sisäisessä viestinnässä on myös sen verran kehitettävää, että mielestäni siihen tarvittavaa suunnittelua ja koordinoitua ei kukaan viestintätiimistä pysty hoitamaan oman työnsä ohessa.

Viestintätiimin vastuiden päivittäminen

Aiemmassa viestintäsuunnitelmassa on viestintätiimin tehtäviin luettu työntekijäkuvan rakentaminen, viestinnän kehittäminen, yhtenäisen visuaalisen ilmeen luominen ja työyhteisöviestintä. Kaikki edellä mainitut osa-alueet koskettavat tai ovat osa myös *sisäistä viestintää*. Mainittujen osa-alueiden merkitys tulisi huomioida uudessa viestintäsuunnitelmassa ja vastuut näiden hoitamisesta määritellä sekä suunnitella yksityiskohtaisemmin käytännön tasolla.

Henkilöstön viestinnällinen vastuu

Aiemmin luodussa viestintäsuunnitelmassa puhutaan myös henkilöstön viestintävastuista ja -oikeuksista. Siinä mainitaan, että viestintä *on jokaiselta edellytetty työyhteisötaito*. Tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi, että aiheessa nähtiin puutteita ja yhtenäisiä pelisääntöjä kaivattiin. Mielestäni asian korjaamiseksi koko henkilöstöä tulisi kouluttaa viestimään ja vastaanottamaan viestintää, käyttämään oikein eri viestintäkanavia sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään sisäisen viestinnän merkitys ja tärkeys.

Perusorganisointien päivittäminen

Perusorganisointitaulukko tulisi päivittää ja se pitäisi suunnitella yksityiskohtaisemmaksi: tulisi tehdä erillinen suunnitelma sisäistä viestintää varten. Mielestäni suunnitelmaa voisi tarkentaa seuraavasti:

1. Tietosisällöt

- Strategiaviestinnälle tulisi tehdä oma erillinen suunnitelmansa. Suunnitelmaan sisällytettäisiin käytettävät kanavat, aikataulut sekä aiheet: missio, visio, arvot, ja strategiaviestintä. Myös profilointi tulisi sisällyttää tähän. Ydinkanava ei tässä kohdin ole toimitusjohtaja, vaan sopivia kanavia ovat infotilaisuudet, palaverit ja intranet. Vastuuhenkilöt voisivat olla toimitusjohtaja ja viestintäpäällikkö. Lisäksi käytännön viestintävastuuta tulisi jakaa organisaatiossa alaspäin esimiehille ja tiiminvetäjille sekä erikseen nimetyille henkilölle, joka hoitaisi strategiaviestinnän operatiivisen suunnittelun, koordinoinnin ja intranetin päivityksen aiheen osalta. Hän tuottaisi tarvittavan materiaalin myös infotilaisuuksia ja palavereja varten. Ajoitus ei voi olla päivitettäessä, vaan tämä on aihe, josta informoidaan henkilöstöä säännöllisesti ja jatkuvasti.

Henkilöstöasiat tulisi eritellä tarkemmin tietosisällöittäin ja vastuuttaa niiden käytännön toimenpiteet tarkoin. Mittavana osaluueena tässä on perehdyttäminen, sen organisointi ja yksityiskohtainen suunnittelu sekä materiaalin tuottaminen ja ajan tasalla pitäminen.

Varsinaisia puutteita perusorganisoinneissa ja viestinnän suunnittelussa ovat kiinnittämisen tiettyjen toimenpiteiden (kuten määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen ja strategiaviestinnän läpivienti) ja sisäisen markkinoinnin puuttuminen kokonaan. Osa-alueet pitäisi lisätä mukaan.

Tietosisällöissä on mainittu äkilliset muutokset yhteisössä, minkä katson käsittävän työyhteisön sisäiset kriisit. Tämä aihealue on kuitenkin hyvin merkityksellinen, eikä sitä voi kuitata vain mainitsemalla aiheen. Työyhteisössä tulisi laatia erillinen kriisiviestintäsuunnitelma ja kriisienhallintaopas sekä vastuuttaa näiden ylläpito ja asioista tiedottaminen tietyille henkilölle.

2. Ydinkanavat

- Kanaviksi ei voida nimetä henkilöitä tai tiettyjä ammattinimikkeitä. Sen sijaan tulisi ottaa huomioon, mitä kanavia henkilöstö on tottunut käyttämään, käyttää mielellään ja mikä kanava sopii tietynlaisen tietosisällön jakamiseen. Kanavien käyttöä tulisi suunnitella.

3. Vastuuhenkilöt

- Viestintävastuut on jaettu perusorganisointitaulukossa mielestäni muutoin hyvin, mutta perehdyttämistä ei voi jättää ainoastaan oman esimiehen varaan. Tutkimuksen mukaan perehdyttäminen ei tällä hetkellä toimi käytännössä taulukossa esitetyllä tavalla. Strategiaviestintää ja profilointia tulisi vastuuttaa toimitusjohtajalta osittain viestintäpäällikölle.

4. Ajoitus

- Tässä kohdin korjaisin kahta asiaa. Aiemmin mainitsemani strategiaviestintä tulisi muuttaa luonteeltaan jatkuvaksi, kuten myös talousasiat on määritelty. Toinen korjattava asia on perehdyttäminen. Aiemman suunnitelman mukaisesti uusia henkilöitä pe-

rehdytetään ainoastaan taloon tullessa. Perehdyttämistä on jatkettava usean kuukauden ajan rekrytoinnin jälkeen.

6.4 Muita kehitysideoita

Olen tähän lukuun kirjannut tutkimustulosten pohjalta mieleeni nousseita kehitysideoita sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

1. Palaverikäytännöt

- Tutkimuksen mukaan palavereiden suunnittelu ja ajankäyttö eivät aina ole tehokkaita. Palaverikäytäntöjä voitaisiin tutkia ja miettiä, miten niitä voisi tehostaa. Usein pienillä muutoksilla saadaan aikaan jouhevuutta ja ajansäästöä.

2. Viestintäkanavat

- Kanavien käytön osalta tulee varmistaa, että henkilöstö osaa käyttää kaikkia kanavia oikein ja tehokkaasti.
- Kanavat tulee määritellä käyttötarkoitusten mukaan: tämä nopeuttaa viestintää tulevaisuudessa.
- Uutta viestintäkanavaa, sähköistä ilmoitustaulua, tekniselle osastolle voitaisiin harkita (taululla näkyisivät intranettiin päivitettyt *Ajankohtaista*-palstan viestit).

3. Sisäisen viestinnän sisällölliset uudistukset

- Intranet tulee pitää ajan tasalla ja sen sisällön laadusta tulee huolehtia. Kiinnitin erityisesti huomiota siihen, että *henkilöstö-osaston* henkilölistat valokuvineen eivät olleet ajan tasalla. Valokuvat olivat myös hyvin eritasoisia laadultaan.
- Sisäinen perjantaitiedote tai kuukausitiedote voitaisiin ottaa käyttöön. Tiedotteessa yrityksen johto (mahdollisesti tiedottajan välityksellä) kertoisi merkittävimmistä tapahtumista kuluneella aikajaksolla. Tiedote olisi luonteeltaan virallinen, ja se lähetettäisiin jokaiselle henkilökohtaisesti sähköpostiin. Teknisellä osastolla olisi kohteliasta jakaa tiedote paperisena työntekijöille. Tiedote tulisi myös julkaista intranetissä.

- Intranetiin voitaisiin luoda keskustelupalsta. Monet yritykset ovat avanneet henkilöstölle keskustelupalstan, jossa on tarkoitus keskustella kaikesta yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. Tämä voisi olla hyvä vuorovaikutuskanava henkilöstölle. Todennäköisesti palsta vaatii kuitenkin ylläpitäjän tai ylläpitäjiä, jotka luovat keskustelunaiheita ja ylläpitävät keskustelua.
- Intranetiin voitaisiin avata blogiosio, jossa olisi jatkuvasti esimerkiksi kolme aktiivista blogia. Kirjoittajat voisivat olla keitä tahansa henkilöstöstä. Kirjoittaja kirjoittaisi itsestään, työstään ja ajatuksistaan, kertoisi työpäivänsä sisällöstä tai työviikon tärkeimmistä tapahtumista. Tämä olisi mielestäni erinomainen tapa tutustuttaa yhteisön jäseniä toisiinsa ja toistensa työnkuvaan. Bloggaajat voisivat vaihtua esimerkiksi neljä kertaa vuodessa, jolloin kirjoittaminen ei kävisi liian työlääksi. Myös yrityksen johtoryhmän jäsenistä voisi jokainen vuorollaan toimia bloggaajana.
- Henkilöesittelyjä voitaisiin luoda intranetiin. Tämä voisi olla oma palstansa, jossa esiteltäisiin esimerkiksi kerran kuussa aina uusi henkilö. Hän kertoisi työstään, itsestään ja harrastuksistaan valokuvien kera. Esittelyt voitaisiin hoitaa myös tiimeittäin. Esittelyssä kerrottaisiin kyseisen tiimin toiminnasta, jäsenistä, tiiminvetäjästä ja työnkuvista. Myös johtoryhmä voitaisiin esitellä tällä tapaa.

4. Viestinnän ohjeistukset

- Erilaiset asiakirjapohjat ja -mallit tulee yhtenäistää ja näiden käytöstä sekä sijainnista tulee informoida henkilöstöä. Sähköposti- ja puhelinohjeistus tulee päivittää ja huolehtia näiden käyttöönotosta. Myös sosiaalisen median käyttöön on syytä ohjeistaa. Jokaisen on tärkeää ymmärtää, miten työnantajaa voidaan julkisesti käsitellä.

5. Talousinfotilaisuuksien kehittäminen

- Jotta koko henkilöstö saataisiin mukaan tilaisuuksiin, on niistä tehtävä mielenkiintoisempia ja kutsuvampia. Jokaiselle voitaisiin tulevaisuudessa lähettää henkilökohtainen *kutsu* sähköpostitse

tai paperisena sen sijaan, että tilaisuudesta vain mainitaan intranetissä. Tilaisuuksissa tulisi varata myös aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle sekä toivotuille pullakahveille. Asiasisältöön ja esitystapaan tulisi kiinnittää huomiota. Tietoa ei kannata jakaa liikaa, eikä liian yksityiskohtaisesti, mutta tärkeimmät pääkohdat tulisi käsitellä perusteellisesti ja tehdä ymmärrettäviksi. Tilaisuuksiin tulisi valmistautua hyvin, mm. suunnittelemalla esitykset ja valmistelemalla esitysmateriaali huolella *juuri kyseistä tilaisuutta varten*.

6. Perehdyttämisen kehittäminen

- Taloon tulijoille voitaisiin järjestää 2–4 kertaa vuodessa tervetuliaistilaisuus auditoriossa. Tilaisuudessa kerrottaisiin toimialasta, yrityksestä ja sen toiminnasta sekä historiasta. Tilaisuuksien tulisi sisältää myös markkinoinnillinen ja viestinnällinen osuus, jossa käytäisiin läpi yrityksen tuotteet ja palvelut sekä missio, visio ja arvot.
- KSS Energian kokoisessa yrityksessä tulisi olla kirjallinen opas, joka perehdyttäisi taloon tulijan toimialaan ja yritykseen. Opas tulisi luovuttaa uudelle henkilölle jo silloin, kun työsuhde solmitaan, jotta hän voisi tutustua siihen ennen työn aloittamista.

7. Markkinointi- ja viestintäinfotilaisuudet

- Edellä mainitut perehdyttämistilaisuudet voisivat osittain toimia henkilöstön infotilaisuuksina niin, että markkinoinnillinen ja viestinnällinen osuus olisivat avoimia kaikille. Tällä tavoin jaettaisiin 2–4 kertaa vuodessa koko henkilöstölle ajantasaista tietoa markkinoinnista ja viestinnällisistä asioista. Jokaiselta voitaisiin edellyttää osallistumista kerran vuodessa tällaiseen tilaisuuteen.

8. Yritystarinan luominen

- Yritykselle tulisi luoda yritystarina sanoin ja kuvin. Tarinan lanseeraustilaisuus voisi olla suuri juhla koko henkilöstölle.

9. Yritysesitteen suunnittelu ja toteutus

- Yritys tarvitsee esitteen, jossa sen toiminta esitellään lyhyesti sekä palvelut ja tuotteet. Esitteen tulee olla sellainen, että sitä voidaan jakaa asiakkaille ja asiakaspalveluhenkilöstö voi käyttää sitä työkalunaan.

10. Yritysjohdon näkyminen arjessa

- Henkilöstö pitää siitä, että yrityksen johto näkyy arjessa. Tällaista vapaamuotoista *näkymistä* voivat olla osallistuminen kahville ja kulkeminen ihmisten keskuudessa jutustellen tavallisia arkipäiväisiä asioita ja työasioita (engl. termi ”walking the talk”).

7 YHTEENVETO TUTKIMUSPROJEKTISTA

7.1 Työn onnistumisen arviointi

Mielestäni onnistuin suunnittelemaan ja toteuttamaan tutkimuksen, jonka avulla pystyttiin selvittämään, toimiiko tutkittavan yhteisön sisäinen viestintä oletetulla ja halutulla tavalla. Tutkimuksen avulla pystyttiin osoittamaan osa-alueet, joilla viestinnässä on parantamisen varaa ja epäkohdat, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa. Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaus.

Toimeksiantajan palautteen mukaan syvällinen perehtymiseni työyhteisöviestinnän teoriaan ja sisäisen viestinnän nykytilaan työyhteisössä sekä tutkimustyöni ja analysoiva raportti edellä mainituista toimivat hyvänä pohjana ja työkaluna viestinnän suunnittelussa lähitulevaisuudessa. Toimeksiantaja piti projektia kaikilta osin onnistuneena ja odotuksia vastaavana.

Itselleni tämä projekti on ollut äärimmäisen mielenkiintoinen ja haastava. Olen saanut mahdollisuuden toteuttaa unelmani tutkia yhteisön sisäistä viestintää syvällisesti, eri tutkimusmetodein. Tämä on vaatinut laajaa teoriapohjaa, joten olen tutustunut aiheeseen syvällisesti ja kasvattanut näin omaa osaamistani työyhteisöviestinnästä. Tutkimusprojektia suunnitellessani sain toimeksiantajalta vapauden itsenäisesti suunnitella projektin vaiheet ja sisällön sekä aika-

tauluttaa sen. Onnistunut työ kertoo mielestäni siitä, että pystyn hallitsemaan projektin suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti sekä viemään projektia eteenpäin, kovankin paineen alaisena. Olen oppinut projektin aikana paljon itsestäni ja hankkinut vahvaa ammatillista osaamista monessa suhteessa. Usko omaan osaamiseen on kasvanut merkittävästi.

7.2 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tehdyn tutkimuksen perusteella KSS Energian sisäisessä viestinnässä on paljon kehitettävää. Siksi on tärkeää myös ymmärtää, että viestinnän kehittäminen ei ole vain yksi suuri projekti, vaan enemmänkin jatkuva prosessi, joka sisältää useita pieniä projekteja. Tutkimuksessa esille nousseet, kehittämistä vaativat asiat tulee asettaa tärkeysjärjestykseen, ja tältä pohjalta sisäistä viestintää voidaan lähteä kehittämään pienempinä projekteina vuosittain. Tulevaisuudessa sisäisen viestinnän tilaa tulee myös luodata säännöllisin väliajoin, jotta tiedetään, onko tehdyillä toimenpiteillä toivottua vaikutusta ja ollaanko kehitystyötä viemässä oikeaan suuntaan. Jatkotutkimukset voidaan toteuttaa samalla periaatteella kuin nyt tehty tutkimus, jotta tulosten vertailtavuus säilyy. Hyvinä perusmittareina tulevaisuudessa toimivat myös tässä tutkimuksessa annetut kouluarvosanat sisäisen viestinnän eri osa-alueille.

Sisäisen viestinnän avulla voidaan KSS Energiassa tulevaisuudessa vahvistaa yrityskulttuuria, joka luo yhteisöllisyyttä, vaikuttaa positiivisesti työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Harkituilla ja hyvin suunnitelluilla viestinnällisillä toimenpiteillä voidaan myös ajan kuluessa luoda aivan uusi viestintäkulttuuri yritykseen.

LÄHTEET

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Eläkepaneeli 14.7.2011. SAK. Saatavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&id=34934&sl2=3&lang=fi&ao=tyomarkkinauutiset&arkisto=yes> [viitattu 11.10.2011].

Hautala, T. & Lämsä, A.-M. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2006. Communicare! 4., uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2011. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa:

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html [viitattu 3.10.2011].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, M. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kuusinen, M. 2010. KSS Energian viestinnän linjaukset 1.1.2010. Viestintästrategia, viestintäsuunnitelma ja perusorganisoinnit. Kouvola: KSS Energia Oy.

Käki, M. 2011. Konserni- ja yhtiö rakenne 1.1.2011. Kouvola: KSS Energia Oy.

Laki Yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Nevalainen, H. 2010. Ikävä työnteko on suomalaisten arkipäivää. Kymen Sanomat 21.9.2010, s. 2.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Helsinki: Otava.

Roine, S.-L. 2001. Talousviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas, 2.painos. Helsinki: Tietosanoma.

Smith, L. 2005. Effective internal communication. Sterling, VA: Kogan Page.
Saatavissa:

<http://kymi.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?searchId=329&recCount=10&recPointer=2&bibId=95848> [viitattu 27.12.2011].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Wright, M. 2009. Gower handbook of internal communication. Burlington, VT: Ashgate Pub. Company. Saatavissa:
<http://kymi.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?searchId=185&recCount=10&recPointer=0&bibId=138247> [viitattu 28.12.2011].

Vuosikatsaus 2010. KSS Energia Oy. Saatavissa:
http://www.kssenergia.fi/sites/default/files/KSS_vskrt2010_singlepage.pdf [viitattu 9.1.2012].

Åberg, L. 1989. Viestintä tuloksen tekijä. 9.painos. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 2.painos. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Aineistolähteet

Sarkeala, K. 2011. Havainnot työyhteisöviestinnän toimivuudesta. Päiväkirja 2.5–19.8.2011. Kouvola: KSS Energia Oy.
 Saatavissa: tieteellistä tarkastusta varten opinnäytetyön tekijältä.

Työyhteisöviestinnän haastattelututkimus. 2011. 10 yksilöteemahaastattelua. Elokuu 2011. Kouvola: KSS Energia Oy.
 Saatavissa: tieteellistä tarkastusta varten opinnäytetyön tekijältä.

Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus. 2011. Webropol-kyselytutkimus 30.9.2011. Kouvola: KSS Energia Oy.
 Saatavissa: tieteellistä tarkastusta varten opinnäytetyön tekijältä.

TYÖYHTEISÖViestinnän Haastattelututkimus

CASE: KSS ENERGIA OY 2011

HAASTATTELUT

Haastateltavat valittiin ositettuna otantana koko perusjoukosta. Tutkimukseen haluttiin mukaan eri sukupuolia edustavia henkilöitä eri organisaatiotasoilta; konsernin eri yrityksistä ja henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa eripituisen ajan. Haastattelut ja ajankohdat sovittiin haastateltavien kanssa kesäkuussa 2011. Haastattelut varmistettiin muutamaa päivää ennen haastattelua joko sähköpostiviestillä tai puhelimitse. Haastattelut toteutettiin elokuussa 2011. Haastateltaville lähetettiin etukäteen taustatietolomake (kohdat 1 ja 2), joka pyydettiin täyttämään ja palauttamaan haastattelijalle viimeistään päivää ennen haastattelua. Haastatelluille selitettiin etukäteen haastattelun syy, dokumentointi ja tallennus, sekä heidän kanssaan sovittiin, että haastatteluita ei tulla julkaisemaan. Tällä pyrittiin mahdollisimman avoimeen kommunikointiin.

Kysymysrunko käytiin kaikkien haastateltujen kanssa läpi. Sitä ei noudatettu kysymys kysymykseltä, vaan haastattelusta pyrittiin luomaan keskustelunomainen ja rento. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelumateriaali on saatavissa tieteellistä tarkastamista varten opinnäytetyön tekijältä.

1. TAUSTATIEDOT

- a. nainen/mies
- b. ikäryhmä:
 - i. alle 30
 - ii. 30–40
 - iii. 41–50
 - iv. 51–60
 - v. yli 60
- c. ammattiryhmä
 - i. työntekijä
 - ii. toimihenkilö
 - iii. ylempi toimihenkilö (asiantuntijat, esimiehet)
 - iv. haasteltava kuuluu yritysjohtoon
- d. koulutustausta
 - i. ammattikoulu/opisto
 - ii. alempi korkeakoulututkinto
 - iii. ylempi korkeakoulututkinto
- e. konserniyksikkö jonka palveluksessa olet
- f. yritysvuodet (**tämä vaikutti kysymysrungon käyttöön**)

2. VIESTINTÄJÄRJESTELMÄ JA KANAVIEN KÄYTTÖ

Mitä kanavia käytät tiedon hankintaan?

- Esimies
- Intra

- Infotilaisuudet
 - Internet, omat kotisivut
 - Työkaverit, puskaradio
 - Sähköposti
 - Palaverit, kokoukset
 - Henkilöstölehti
 - Pöytäkirjat, muistiot, muu kirjallinen materiaali
 - Ohjeistukset, kirjalliset
 - Jokin muu, mikä?
-

- Keskustelua kanavien käytöstä aluksi

1. Kuinka usein käytät Intraa ja mitä mieltä olet siitä viestintäkanavana?
2. Etsitkö usein tietoa N:asemalta, jos niin millaista?
3. Tulisiko mielestäsi N:aseman tiedostot ”siivota”?
4. Jos jotakin yllättävää tapahtuu, mistä kanavasta saat tiedon ensimmäisenä?
5. Saatko yleensä ottaen mielestäsi riittävästi tietoa työyhteisön asioista tai onko mielestäsi tietoa helppo löytää itse etsien?
6. Onko saamasi tieto laadukasta? (Tietosisällöt ja ajantasaisuus)
7. Mitä mielestäsi tarkoittaa Henkilöstötutkimuksen tulos: ”Sisäistä viestintää on liian vähän?”
8. Miten hajautettu viestintä mielestäsi toimii, haluaisitko, että viestintää hoidettaisiin keskitetymin? (Viestintäosasto, tiedottaja, oikeudet Intraan)
9. Oletko yleisesti ottaen tyytyväinen sisäiseen tiedonkulkuun?
10. Toimiiko mielestäsi tiedonkulku eri yksiköiden välillä konsernissa?
11. Viestitäänkö KSS:llä mielestäsi vastaanottajälähtöisesti?

3. KIINNITTÄMINEN (*Perehdyttämisestä kysytään äskettäin taloon tulleilta*)

12. Miten perehdyttäminen hoidettiin?

- Esiteltiinkö sinulle tullessasi taloon:
 - toimialaa yleisesti
 - KSS konserni sekä KSS:n tuotteet ja palvelut
 - visio, missio, arvot ja perusstrategia
 - oma työnkuvasi ja tavoitteet riittävän selkeästi
 - henkilöstöasiat: edut, palkkaus ja työajat jne.
- Oliko esittely ja opastus riittävän kattava mielestäsi?
- Saitko kirjallisen perehdyttämisohjelman?
- Esiteltiinkö sinut koko henkilöstölle?
- Saitko ”Tervetuloa taloon” -materiaalia, -kansiota, tai muuta kirjallista materiaalia?
- Jäitkö vielä kaipaamaan jotakin? Olisitko arvostanut esim. yhden päivän kestäväää perehdyttämistilaisuutta auditoriossa?

13. Onnistuiko perehdyttäminen?

4. INFORMOINTI

14. Henkilöstötutkimuksen mukaan ”39 % henkilöstöstä uskoo, että heitä ei oteta huomioon päätöksenteossa”, onko asia mielestäsi näin? Miksi?
15. Strategiaviestintä

- Tunnetko KSS Energian mission eli toiminta-ajatuksen tai vision, eli tulevaisuuskuvan 2020?
 - Tunnetko yrityksen arvot? Mitä ne voisivat tarkoittaa juuri sinun työssäsi?
 - Milloin viimeksi olet kuullut puhuttavan näistä asioista?
16. Henkilöstötutkimuksen mukaan organisaatiomuutokset on koettu kielteisesti. Miksi mielestäsi asiat ovat näin?

17. Talousviestintä

KSS Energian infotilaisuudet:

- a. Ovatko infotilaisuudet mielestäsi kiinnostavia?
- b. Esitetäänkö informaatio mielestäsi riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi?
- c. Avautuvatko esitetyt asiat sinulle?
- d. Ovatko asioiden esitystapa ja grafiikka kiinnostavia?
- e. Onko tilaisuuksia mielestäsi riittävän usein?

18. Informointi muista koko yritystä koskevista asioista

- a. Saatko mielestäsi riittävästi informaatiota yritysjohdolta?
- b. Jääkö sinulle usein tunne, että asioista ei kerrota avoimesti?
- c. Tiedotetaanko johtoryhmän päätösten vaikutuksista työpaikalla mielestäsi riittävästi?
- d. Kuulisitko mielelläsi johtoryhmässä käsitellyistä asioista jotka koskevat yrityksen toiminta, vaikka mitään päätöksiä ei olisikaan vielä tehty?
- e. Käsittelleekö esimiehesi palaverissa johtoryhmän päätöksiä ja/tai johtoryhmässä käsiteltyjä asioita ja informoiko hän sinua niistä?
- f. Kokisitko tärkeäksi, että esimiehesi käsittelee esimerkiksi tiimipalaverissa asioita, joista hän on saanut informaatiota yrityksen johdolta?

5. PERUSTOIMINTOJEN TUKI

- 19. Onko sinulla mielestäsi riittävästi tietoa KSS Energian erilaisista tuotteista ja palveluista?
- 20. Tiedätkö, jos jokin kampanja tai tarjous on meneillään?
- 21. Tunnetko muiden yksiköiden (kuin se jossa itse toimit) toimintaa tai työtoveriesi työnkuvat muissa yksiköissä?
- 22. Tunnetko KSS Energian sähköpostiviestien ja puhelinasiainnin ohjeistukset?

6. PROFILOINTI

- 23. Tunnetko mielestäsi KSS Energian yrityksenä hyvin ja pystyisitkö kertomaan siitä tuttavallasi?
- 24. Tunnetko yhtiön historiaa?
- 25. Onko KSS Energia omasta mielestäsi hyvä työnantaja ja suosittelisitko sitä työnantajana?
- 26. Luettele kolme sanaa, jotka kuvaavat mielestäsi KSS Energiaa?

TYÖYHTEISÖViestinnän Kyselytutkimus

CASE: KSS ENERGIA OY 2011

1. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT (Ympyröi oikea vaihtoehto.)

- a. Ammattiryhmä
 - a) työntekijä
 - b) toimihenkilö
 - c) ylempi toimihenkilö tai yrityksen johtoon kuuluva
- b. Liiketoiminto, johon kuulut organisaatiossa
 - a) yritys- ja liiketoimintojen johto, strateginen kehitys tai viestintä
 - b) rahoitus- ja konsernipalvelut tai energiakauppa
 - c) tuotanto, lämpö- ja verkkopalvelut
 - d) rakentaminen

2. VIESTINTÄKANAVIEN KÄYTTÖ

1. Mitä viestintäkanavia seuraavista käytät tiedon hankintaan?
Ympyröi 3 sinulle tärkeintä kanavaa.

- a) Esimies
- b) Intranet
- c) Infotilaisuudet
- d) Internet, omat kotisivut
- e) Työkaverit
- f) Sähköposti
- g) Palaverit, kokoukset
- h) Henkilöstölehti Sähköis
- i) Pöytäkirjat, muistiot, muu kirjallinen materiaali
- j) Kirjalliset ohjeistukset

Perustele lyhyesti valintaasi, miksi.

2. Mitkä ovat mielestäsi epämieluisimmat viestintäkanavat?
Ympyröi 3 sinulle epämieluisinta kanavaa.

- k) Esimies
- l) Intranet
- m) Infotilaisuudet
- n) Internet, omat kotisivut
- o) Työkaverit
- p) Sähköposti
- q) Palaverit, kokoukset
- r) Henkilöstölehti Sähköis
- s) Pöytäkirjat, muistiot, muu kirjallinen materiaali
- t) Kirjalliset ohjeistukset

Perustele lyhyesti valintaasi, miksi.

3. Käytän Intranetiä
- a) Päivittäin
 - b) 1-3 kertaa viikossa
 - c) Kerran viikossa tai harvemmin
 - d) En oikeastaan juuri koskaan

Vastaa seuraaviin väittämiin:

Olen täysin samaa mieltä.

Olen täysin eri mieltä.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Intranet on minulle tärkeä tiedon lähde. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Intranetin <i>Ajankohtaista</i> – palstan tiedotteet ovat selkeitä ja asiallisia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Löydän Intranetistä etsimäni tiedon helposti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Sähköposti on mielestäni mukava ja nopea tapa hoitaa päivittäistä työviestintää. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Arvostan enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää kuin sähköistä viestintää. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Palaverit ovat hyvin suunniteltu, valmisteltu ja ajankäyttö on tehokasta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Luen mielelläni henkilöstölehti Sähköistä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Haluaisin lukea henkilöstölehti Sähköisestä seuraavista asioista:

3. KESKINÄINEN VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄILMAPIIRI

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 12. Tiimissäni on avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä positiivisen tunnelman luojana työpaikalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kaikilla tiimini jäsenillä on mahdollisuus kertoa mielipiteensä asioista ja esimies huomioi sen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Palavereissa on avoin ja keskustelevalta ilmapiiri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Työtovereillani on asiallinen ja ystävällinen asenne minua kohtaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Virallinen tiedottaminen on sävyiltään aina asiallista ja ystävällistä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. KIINNITTÄMINEN

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. Koen vahvasti olevani osa KSS konsernia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Minulla on mahdollisuus kehittää omaa työtäni ja kehittyä itse työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Kehityskeskusteluista on aidosti minulle hyötyä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Työni on mielekästä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Tiimimme tavoitteet ovat minulle selkeitä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Tiimimme tavoitteiden saavuttamisesta kerrotaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Saan riittävästi tietoa sen liiketoiminnon, jossa työskentelen, toiminnasta ja saavutuksista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Tunnen riittävästi muiden liiketoimintojen ja tiimien toimintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Konsernin johto on henkilöinä esillä arjessa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Olen hyvin sitoutunut työnantajaani, enkä olisi halukas vaihtamaan työpaikkaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. INFORMOINTI JA YLEINEN TIEDON KULKU

28. Toimialan tapahtumista ja muutoksista alalla tiedotetaan henkilöstölle mielestäni riittävästi.	1	2	3	4	5
29. Organisaatiossamme tiedotetaan riittävästi johtoryhmän päätöksistä ja niiden seurauksista.	1	2	3	4	5
30. Organisaatiossa tapahtuvista henkilövaihdoksista ja uudelleen organisoinneista tiedotetaan riittävästi.	1	2	3	4	5
31. Tiedottaminen organisaatiossamme on kaikista asioista yleisesti ottaen riittävää.	1	2	3	4	5
32. Esimieheni informoi minua suurista linjavedoista, kuten muutoksista ja strategioista: tieto kulkee organisaatiossa hyvin ylhäältä alaspäin.	1	2	3	4	5
33. Kuulen usein talon ulkopuolelta huhuja asioista, joista ei ole sisäisesti virallisesti vielä tiedotettu.	1	2	3	4	5
34. Asioista tiedotetaan aina avoimesti ja ennakoivasti.	1	2	3	4	5
35. Koen saavani tärkeää tietoa muutaman kerran vuodessa pidettävissä infotilaisuuksissa.	1	2	3	4	5
36. Infotilaisuuksissa jaettu tieto on selkeää ja ymmärrettävää.	1	2	3	4	5
37. Osallistun infotilaisuuksiin mielelläni.	1	2	3	4	5
38. Osaisin lyhyesti kertoa tuttavalleni taloudellisesta menestyksestämme ja tulevaisuuden näkymistä.	1	2	3	4	5
39. Saan halutessani viestini perille yritysjohdolle saakka, esimerkiksi esimieheni kautta.	1	2	3	4	5

6. PERUSTOIMINTOJEN TUKI (PÄIVITTÄISVIESTINTÄ JA SISÄINEN MARKKINOINTI)

40. Tunnen KSS Energian erilaiset tuotteet ja palvelut.	1	2	3	4	5
41. Tiedän, jos jokin kampanja on meneillään.	1	2	3	4	5
42. Liiketoiminnossa, jossa työskentelen, on selkeät yhteiset toimintasuunnitelmat ja –tavat.	1	2	3	4	5
43. Esimieheni pitää minut ajan tasalla päivittäisistä työasioista.	1	2	3	4	5
44. Saan riittävästi tietoa oman työni suorittamiseksi.	1	2	3	4	5
45. Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta jos epäonnistun.	1	2	3	4	5
46. Saan esimieheltäni kehuja onnistuessani.	1	2	3	4	5
47. Saan tarvittaessa opastusta työhöni tehtävien ja järjestelmien muuttuessa.	1	2	3	4	5

7. PROFILOINTI

48. Tunnen KSS Energian yrityksenä hyvin ja osaisin kertoa tuttavilleni yrityksestä ja sen historiasta.	1	2	3	4	5
49. Saan tietoa organisaatiomme uusista projekteista ja saavutuksista.	1	2	3	4	5
50. Tunnen yrityksen vision eli tulevaisuuskuvan 2020.	1	2	3	4	5
51. Tunnen yrityksen arvot hyvin.	1	2	3	4	5
52. Tiedän, mitä arvot tarkoittavat minun työssäni.	1	2	3	4	5
53. Tunnen KSS Energian perustehtävän eli mission.	1	2	3	4	5
54. KSS Energia on hyvä työnantaja ja suosittelisin sitä mielelläni.	1	2	3	4	5

8. YLEISARVOSANA JA VAPAAT KOMMENTIT, KEHITYSIDEAT

Yleisarvosanat viestinnän eri osioille kokonaisuutena:
arvioi kouluarvosanalla 4-10 millä tasolla tyytyväisyytesi on seuraaviin
asioihin nähden:

- Yritysjohdon viestintä: tiedon kulku ylhäältä alaspäin _____
 - Oma viestintä ja vuorovaikutusmahdollisuutesi: tiedon
kulku alhaalta ylöspäin _____
 - Esimiesviestintä: esimiehesi viestintä sinulle _____
 - Yksiköiden ja tiimien välinen tiedonkulku _____
 - Työtovereiden välinen viestintä ja vuorovaikutus _____
 - Viestintäilmasto: tiedonkulun avoimuus _____
- Vapaat kommentit. Mitä haluaisit sisäisessä viestinnässä muuttaa, tai
mitä asioita toivoisit siinä kehitettävän?

Kiitos vastauksistasi ja kyselyyn käyttämästäsi ajasta!

MUOKATUT TAULUKOT KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAUKSISTA

CASE: KSS ENERGIA OY 2011

Taulukko 1. Mielenpiteet kanavista (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).

Esitetyt väittämät	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	Vastaajia	Keskiarvo
Intra on minulle tärkeä tiedon lähde.	18	15	14	5	7	59	2,46
Intran "Ajankohtaista" - palstan tiedotteet ovat selkeitä ja asiallisia.	20	20	13	3	3	59	2,14
Löydän Intrasta etsimäni tiedon helposti.	8	23	17	5	6	59	2,63
Sähköposti on mielestäni mukava ja nopea tapa hoitaa päivittäistä työviestintää.	21	13	14	6	5	59	2,34
Arvostan enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää kuin sähköistä viestintää.	27	11	13	6	2	59	2,07
Palaverit ovat aina hyvin suunniteltu, valmisteltu ja ajankäyttö on tehokasta.	1	10	25	15	8	59	3,32
Luen mielelläni henkilöstölehti Sähköistä.	26	14	12	6	1	59	2,02
Osa-alueen keskiarvo yhteensä							2,42

Taulukko 2. Keskinäinen vuorovaikutus ja viestintäilmapiiiri (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).

Esitetyt väittämät	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	Vastaajia	Keskiarvo
Tiimissäni on avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiiri.	19	25	10	3	2	59	2,05
Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä positiivisen tunnelman luojana työpaikalla.	10	24	21	3	1	59	2,34
Kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus kertoa mielenpitojensa asioista ja esimies huomioi sen.	14	28	11	4	1	58	2,14
Palavereissa on avoin ja keskustelevalle ilmapiiiri.	17	28	9	5	0	59	2,03
Työtovereillani on asiallinen ja ystävällinen asenne minua kohtaan.	26	23	5	4	1	59	1,83
Virallinen tiedottaminen on sävyllään aina asiallista ja ystävällistä.	10	25	16	7	1	59	2,39
Osa-alueen keskiarvo yhteensä							2,13

Taulukko 3. Kiinnittäminen (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).

Esitetyt väittämät	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	Vastaajia	Keskiarvo
Koen vahvasti olevani osa KSS Energia-konsernia.	13	23	15	7	1	59	2,32
Minulla on mahdollisuus kehittää omaa työtäni ja kehittyä itse työssäni.	13	26	13	6	1	59	2,25
Kehityskeskusteluista on aidosti minulle hyötyä.	5	14	23	9	7	58	2,98
Työni on mielekästä.	17	27	10	4	1	59	2,07
Tiimimme tavoitteet ovat minulle selkeitä.	14	28	11	3	2	58	2,16
Tiimimme tavoitteiden saavuttamisesta kerrotaan.	12	25	13	7	2	59	2,36
San riittävästi tietoa sen liiketoiminnon, jossa työskentelen, toiminnasta ja saavutuksista.	10	22	18	6	3	59	2,49
Tunnen riittävästi muiden liiketoimintojen ja tiimien toimintaa.	2	9	26	11	10	58	3,31
Konsernin johto on henkilöinä esillä arjessa.	2	10	20	20	7	59	3,34
Olen hyvin sitoutunut työnantajaani, enkä olisi halukas vaihtamaan työpaikkaa.	9	30	17	3	0	59	2,24
Osa-alueen keskiarvo yhteensä							2,55

Taulukko 5. Informointi ja yleinen tiedonkulku (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).

Esitetyt väittämät	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Hieman eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	Vastaajia	Keskiarvo
Toimialan tapahtumista ja muutoksista alalla tiedotetaan henkilöstölle mielestäni riittävästi.	1	23	24	10	1	59	2,78
Organisaatiossamme tiedotetaan riittävästi johtoryhmän päätöksistä ja niiden seurauksista.	0	18	15	21	4	58	3,19
Organisaatiossa tapahtuvista henkilövaihdoksista ja uudelleen organisoinneista tiedotetaan riittävästi.	3	20	23	8	5	59	2,86
Tiedottaminen organisaatiossamme kaikista asioista on yleisesti ottaen riittävä.	1	19	19	17	3	59	3,03
Esimieheni informoi minua suurista linjavedoista, kuten muutoksista ja strategioista: tieto kulkee organisaatiossa hyvin ylhäältä alaspäin.	8	16	23	6	6	59	2,76
Kuulen usein talon ulkopuolelta huhuja asioista, joista ei ole sisäisesti virallisesti vielä tiedotettu.	2	10	11	25	11	59	3,56
Asioista tiedotetaan aina avoimesti ja ennakoivasti.	1	13	18	22	4	58	3,26
Koen saavani tärkeää tietoa muutaman kerran vuodessa pidettävissä infotilaisuuksissa.	7	20	20	9	3	59	2,68
Infotilaisuuksissa jaettu tieto on selkeää ja ymmärrettävää.	3	31	15	9	1	59	2,56
Osallistun infotilaisuuksiin mielelläni.	14	22	13	8	2	59	2,36
Osaisin lyhyesti kertoa tuttavalleni taloudellisesta menestyksestämme ja tulevaisuuden näkymistä.	5	23	15	13	3	59	2,76
Saan halutessani viestini perille yritysjohdolle saakka, esimerkiksi esimieheni kautta.	8	13	15	16	7	59	3,02
Osa-alueen keskiarvo yhteensä							2,9

Taulukko 6. Perustoimintojen tuki: päivittäisviestintä ja sisäinen markkinointi (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).

Esitetyt väittämät	1. Täysin samaa mieltä	2. Täysin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	Vastaajia	Keskiarvo
Tunnen KSS Energian erilaiset tuotteet ja palvelut.	8	18	20	8	5	59	2,73
Tiedän, jos jokin kampanja on meneillään.	4	7	21	19	8	59	3,34
Liiketoiminnossa, jossa työskentelen, on selkeät yhteiset toimintasuunnitelmat ja -tavat.	9	25	15	9	1	59	2,46
Esimieheni pitää minut ajan tasalla päivittäisistä työasioista.	12	24	13	8	2	59	2,39
Saan riittävästi tietoa oman työni suorittamiseksi.	12	29	11	7	0	59	2,22
Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta jos epäonnistun.	12	25	14	5	3	59	2,36
Saan esimieheltäni kehuja onnistuessani.	10	28	9	8	4	59	2,46
Saan tarvittaessa opastusta työhöni tehtävien ja järjestelmien muuttuessa.	10	26	16	6	1	59	2,36
Osa-alueen keskiarvo yhteensä							2,54

Taulukko 7. Profilointi (Työyhteisöviestinnän kyselytutkimus 2011).

Esitetyt väittämät	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	Vastaajia	Keskiarvo
Tunnen KSS Energian yrityksenä hyvin ja osaisin kertoa tuttavilleni yrityksestä ja sen historiasta.	8	17	15	14	5	59	2,85
Saan tietoa organisaatiomme uusista projekteista ja saavutuksista.	3	17	24	12	3	59	2,92
Tunnen yrityksen vision eli tulevaisuuskuvan 2020.	4	11	14	24	6	59	3,29
Tunnen yrityksen arvot hyvin.	5	15	24	11	4	59	2,9
Tiedän, mitä arvot tarkoittavat minun työssäni.	4	20	26	4	5	59	2,76
Tunnen KSS Energian perustehtävän eli mission.	8	24	15	8	4	59	2,59
KSS Energia on hyvä työnantaja ja suosittelisin sitä mielelläni.	12	18	24	5	0	59	2,37
Osa-alueen keskiarvo yhteensä							2,81